

## DOBŘÉ JE NEPRIATEĽOM SKVELÉHO

To, čo robí smrť ťažkou, je neuspokojená zvedavosť.

– BERYL MARKHAM,  
*West with the Night*<sup>1</sup>

**D**obré je nepriateľom skvelého.

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

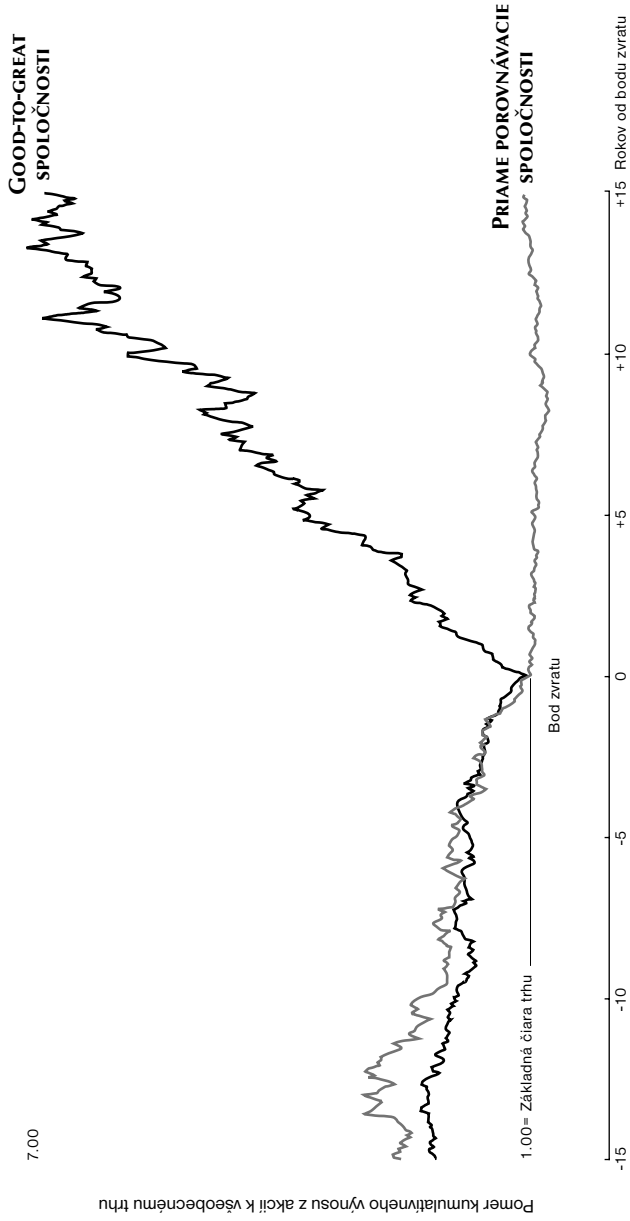
Nemáme skvelé školy, predovšetkým preto, že máme dobré školy. Nemáme skvelú vládu, hlavne preto, že máme dobrú vládu. Málo ľudí dosiahne skvelý život, z veľkej časti preto, že je také ľahké uspokojiť sa s dobrým životom. Drvivá väčšina spoločností sa nikdy nestane skvelými presne preto, že sa drvivá 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 odviekli 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 „nepoužitelnosti“ 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?

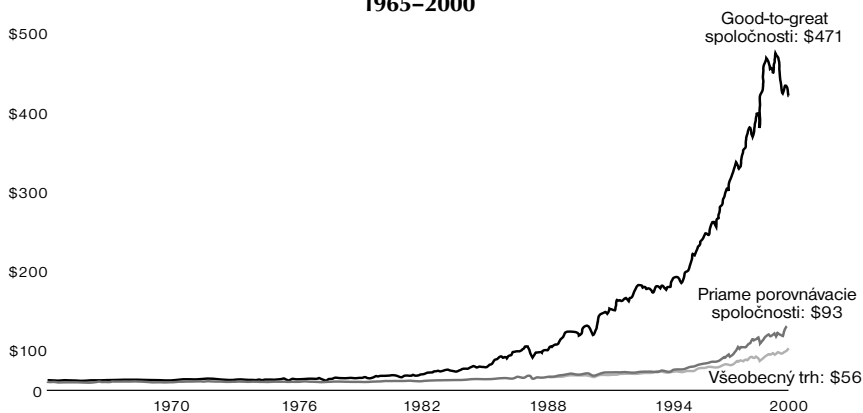
Päť rokov po tej osudnej večeri môžeme bez akýchkoľvek pochybností povedať, že transformácie z dobrého na skvelé *sa skutočne dejú* a my sme sa dozvedeli mnoho o premenných, ktoré tieto transformácie umožňujú. Inšpirovaný výzvou Billa Meehana som sa spolu so svojím výskumným tímom pustil do päťročného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

Vzorke 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.<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup>

\* 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 udržovaná 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 prevýšil 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*.<sup>\*</sup> 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

<sup>\*</sup> 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

Ľudia 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 skrátený 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 preyšuje 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 preyšuje 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 1.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 „výnimočnosti“ podnikov.

### GOOD-TO-GREAT PRÍPADY

<b>Spoločnosť</b>	<b>Výsledky od bodu zvratu do 15 rokov po bode zvratu*</b>	<b>Rok zvratu až rok zvratu + 15</b>
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-

te sa na to takto: Povedzme, že chcete skúmať, čo robí zlatých medailistov na Olympijských hrách zlatými medailistami. Ak by ste skúmali iba samotných výhercov zlatých medailí, zistili by ste, že všetci majú trénerov. Keby ste sa však pozreli na tých športovcov, ktorí tvorili olympijský tím, ale nikdy nezískali medailu, zistili by ste, že *tiež* mali trénerov! Kľúčová otázka teda znie: Čo systematicky *odlišuje* zlatých medailistov od tých, ktorí nikdy nevyhrali žiadnu medailu?

Vybrali sme dve skupiny porovnávacích spoločností. Prvá skupina pozostávala z „priamych porovnaní“ – spoločností, ktoré pôsobia v rovnakom odvetví ako good-to-great spoločnosti s rovnakými príležitosťami a podobnými zdrojmi v dobe zvratu, ale nevykázali žiadny skok od dobrého k skvelému. (Pozri prílohu 1.B, kde sú podrobnosti nášho výberového procesu.) Druhá skupina pozostávala z „netrvácnych porovnaní“ – spoločností, ktoré urobili krátkodobý posun od dobrého k skvelému, ale nepodarilo sa im na tejto dráhe zotrvať – vyrovnáť sa s otázkou udržateľnosti (pozri prílohu 1.C). Z toho nám vznikla konečná skupina 28 skúmaných spoločností: 11 good-to-great spoločností, 11 priamych porovnaní a 6 netrvácnych porovnaní.

### CELKOVÝ SKÚMANÝ SÚBOR

#### Good-to-great spoločnosti

Abbott  
Circuit City  
Fannie Mae  
Gillette  
Kimberly-Clark  
Kroger  
Nucor  
Philip Morris  
Pitney Bowes  
Walgreens  
Wells Fargo

#### Priame porovnania

Upjohn  
Silo  
Great Western  
Warner-Lambert  
Scott Paper  
A & P  
Bethlehem Steel  
R. J. Reynolds  
Addressograph  
Eckerd  
Bank of America

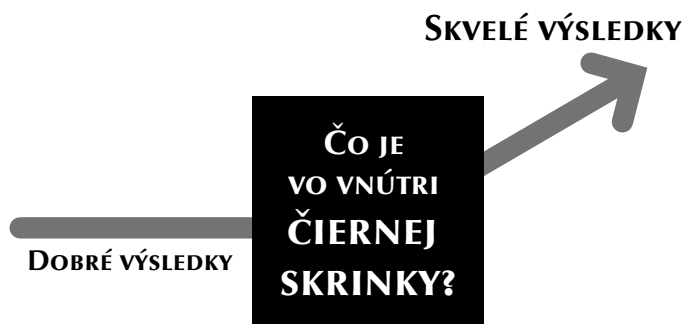
#### Netrvácne porovnania

Burroughs  
Chrysler  
Harris  
Hasbro  
Rubbermaid  
Teledyne

### Fáza 3: Vo vnútri čiernej skrinky

Následne sme obrátili pozornosť na hĺbkovú analýzu každého prípadu. Zozbierali sme všetky publikované články o 28 spoločnostiach, datované 50 a viac rokov dozadu. Systematicky sme všetky materiály triedili do kategórií, ako sú stratégia, technológia, vedenie a tak ďalej. Potom prebehol pohovor s väčšinou riadiacich pracovníkov good-to-great spoločností, ktorí počas transformačného obdobia zastávali kľúčové pozície zodpovednosti. Začali sme tiež so širokým spektrom kvalitatívnych a kvantitatívnych analýz, pri ktorých sme skúmali všetko od akvizícií po mzdy riadiacich pracovníkov, od podnikateľskej stratégie po podnikovú kultúru, od prepúšťania zamestnancov po štýl riadenia, od finančných koeficientov po striedanie manažmentu. Kým sme všetko toto dotiahli do konca, celkový projekt spotreboval 10,5 „ľudských“ rokov úsilia. Prečítali sme a systematicky zatriedili takmer 6 000 článkov, vyprodukovali sme viac ako 2 000 strán prepisov rozhovorov a vytvorili 384 miliónov bajtov počítačových dát. (Kvôli podrobnému zoznamu všetkých našich analýz a činností pozri prílohu 1.D.)

Postupne sme začali rozmyšľať o našom výskumnom úsilí ako o pozeraaní sa do čiernej skrinky. Každý krok na tejto ceste bol ako nainštalovanie ďalšej žiarovky, ktorá vniesla svetlo do vnútorného fungovania good-to-great procesu.



S údajmi v ruke sme začali sériu pravidelných týždenných diskusií výskumného tímu. Členovia výskumného tímu a ja sme o každej z 28 spoločností systematicky prečítali všetky články, analýzy, rozhovory a triedenia. Ja som vždy o danej spoločnosti urobil pre tím prezentáciu, vyvodil som potenciálne závery a kládol otázky. Potom sme diskutovali, hádali sa, búchali po stole, zvyšovali hlas, urobili si prestávku a uvažovali, opäť sme

trochu diskutovali, odmlčali sa a premýšľali, diskutovali, rozhodovali, spochybňovali a znovu diskutovali o tom, „čo to všetko znamená“.

Je dôležité pochopiť, že všetky koncepty v tejto knihe sme vytvorili na základe *empirických* dedukcií *priamo z údajov*. Tento projekt sme nezačali testovaním alebo dokazovaním teórie. Snažili sme sa vybudovať teóriu od základov, odvodiť ju priamo z dôkazov.

Jadrom našej metódy bol systematický proces porovnávania good-to-great vzoriek s porovnávacími spoločnosťami, pričom sme sa vždy pýtali: „Čo je odlišné?“

Takisto sme si osobitne všímali „psov, ktorí neštekajú“. V klasickom príbehu o Sherlockovi Holmesovi *The Adventure of Silver Blaze*\* identifikoval Holmes ako kľúčovú stopu „zvláštne správanie psa počas noci“. Ukázalo sa, že pes v noci nerobil nič, a práve *to* bolo podľa Holmesa zvláštnosťou, ktorá ho viedla k záveru, že hlavným podozrivým musí byť niekto, kto psa dobre pozná.

V našej štúdii sa to, čo sme *ne našli* – psy, od ktorých sa dalo očakávať, že budú štekať, ale neštekali – ukázalo byť jedným z najlepších kľúčov k odhaleniu vnútorného fungovania premeny z dobrého na skvelé. Keď sme vstúpili do čiernej skrinky a zažali žiarovky, často sme boli rovnako prekvapení tým, čo sme *nevideli*, ako tým, čo sme videli. Napríklad:

- Medzi legendárnymi, prominentnými lídrami, ktorí do spoločnosti pricvávajú zvonku, a premenou spoločnosti z dobrej na skvelú existuje *negatívna* korelácia. Desať z jedenástich good-to-great CEOv pochádzalo zvnútra spoločnosti, kým porovnávacie spoločnosti šesťkrát častejšie skúšali CEOv zvonku.
- Neobjavili sme žiaden systematický vzťah medzi osobitnými formami odmeňovania riadiacich pracovníkov a procesom prechodu od dobrého k skvelému. Názor, že štruktúra odmeňovania riadiacich pracovníkov je kľúčovým hnacím motorom výkonu spoločnosti, jednoducho nie je podložený údajmi.
- Stratégia sama osebe neodlišovala good-to-great spoločnosti od porovnávacích spoločností. Obidve skupiny spoločností mali dobre

---

\* Sir Arthur Conan Doyle: Dobrodružstvá Sherlocka Holmesa. 2. zväzok, časť Spomienky na Sherlocka Holmesa. Slovenský spisovateľ. Bratislava, 1965. V slovenskom preklade vyšla táto poviedka pod názvom Strieborný lysko. (pozn. red.)

definovanú stratégiu a neexistuje žiaden dôkaz, že by good-to-great spoločnosti strávili viac času dlhodobým strategickým plánovaním ako porovnávacie spoločnosti.

- Good-to-great spoločnosti sa nezameriavali predovšetkým na to, čo *robiť*, aby sa stali skvelými; sústreďovali sa rovnako na to, čo *nerobiť* a čo *prestať* robiť.
- Technológie a technológiami poháňané zmeny nemajú prakticky nič spoločné s podnietením transformácie od dobrého k skvelému. Technológia môže transformáciu *urýchliť*, ale nemôže ju *spôsobiť*.
- Fúzie a akvizície nehrajú pri naštartovaní transformácie od dobrého k skvelému prakticky žiadnu úlohu; spojenie dvoch veľkých, ale priemerných spoločností, nikdy nevytvorí jednu skvelú spoločnosť.
- Good-to-great spoločnosti venovali iba nepatrnú pozornosť riadeniu zmien, motivovaniu ľudí alebo budovaniu lojality. Za správnych podmienok sa problémy vernosti, lojality, motivácie a zmien väčšinou samé rozplynú.
- Good-to-great spoločnosti nemali žiaden názov, slogan, uvádzací event alebo program, ktorý by označoval ich transformáciu. Niektoré dokonca udávali, že si v tom čase ani neboli vedomé závažnosti svojej transformácie; jasné im to začalo byť až neskôr, retrospektívne. Áno, dosiahli skutočne revolučný skok vo výsledkoch, ale *nie* revolučným procesom.
- Good-to-great spoločnosti väčšinou nepôsobili v skvelých priemyselných odvetviach, niektoré boli dokonca v hrozných odvetviach. Ani v jednom prípade nejde o spoločnosť, ktorá by náhodou sedela na špičke práve štartujúcej rakety. Výnimočnosť nezávisí od okolností. Ako sa ukázalo, výnimočnosť je z veľkej časti vecou vedomej voľby.

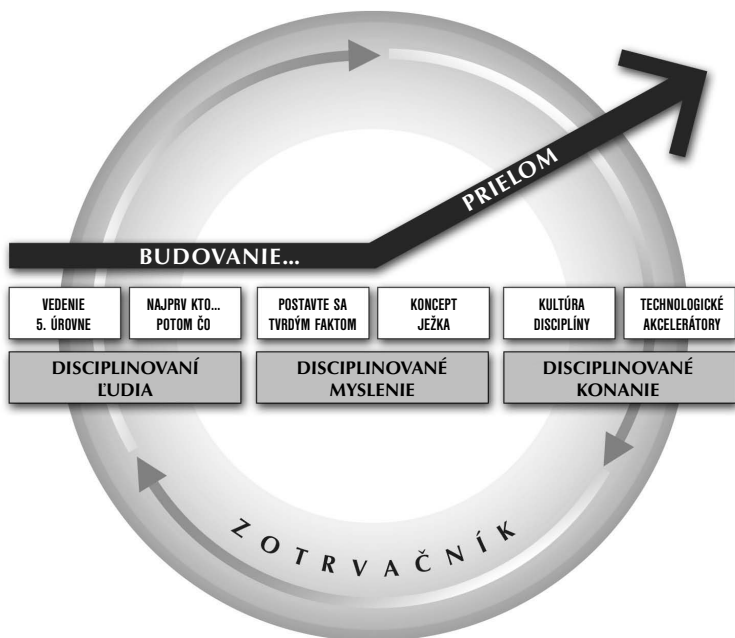
#### Fáza 4: Od chaosu ku konceptu

Pokúšal som sa prísť na jednoduchý spôsob, ako v konečných zisteniach, ktoré mali ísť do tejto knihy, podať poznatky vyplývajúce zo všetkých údajov, analýz, diskusií a „psov, ktorí neštekajú“. Najlepšou odpoveďou, akú môžem dať je, že to bol interaktívny proces posúvania sa vpred a vracania sa späť, proces rozvíjania myšlienok a testovania, či im zodpovedajú dáta, proces prepracúvania myšlienok, vytvárania systému a prizierania sa tomu, ako sa rúca pod váhou dôkazov, a potom jeho opätovného budovania. Tento proces sa neustále opakoval, až kým všetko spolu nevytvorilo súvislý

systém konceptov. Všetci máme v živote jednu alebo dve silné stránky a predpokladám, že tou mojou je schopnosť zobrať kopu neusporiadaných informácií, rozpoznať v nich určité vzorce a z neporiadku vytvoriť poriadok – prejsť od chaosu ku konceptu.

Napriek predchádzajúcim slovám chcem však znovu zdôrazniť, že pojmy v konečnej schéme nie sú mojimi „názormi“. I keď z výskumu nemôžem celkom odstrániť vlastnú psychológiu a predsudky, každé zistenie zaradené do konečného systému splnilo skôr, než výskumný tím uznal jeho dôležitosť, prísne štandardy. Každý základný koncept konečného systému sa v priebehu kľúčových rokov ukázal byť premennou zmeny v 100 percentách good-to-great spoločností a v menej ako 30 percentách porovnávacích spoločností. Akékoľvek zistenie, ktoré v tomto teste neobstálo, sa do knihy nedostalo v podobe konceptu na úrovni kapitoly.

Tu je teda súhrn systému konceptov a prehľad toho, čo bude nasledovať vo zvyšku knihy. (Pozri diagram nižšie.) Predstavte si transformáciu ako proces budovania, po ktorom nasleduje prielom. Proces je rozdelený do troch obsiahlych štádií: disciplinovaní ľudia, disciplinované myslenie a disciplinované konanie. Každé z týchto troch štádií v sebe zahŕňa dva kľúčové koncepty systému, opísané nižšie. Celý systém zastrešuje koncept, ktorý



sme pomenovali „zotrvačník“, a ktorý zachytáva *gestalt*\* celého procesu premeny dobrej spoločnosti na skvelú.

**Vedenie 5. úrovne.** Boli sme prekvapení, ba priam šokovaní, keď sme zistili, aký typ vodcovských kvalít je potrebný na premenu dobrej spoločnosti na skvelú. V porovnaní so známymi lídrami s výraznou osobnosťou, ktorí sa objavujú v titulkoch novín a stávajú sa celebritami sa zdá, že vodcovia good-to-great spoločností azda prišli z Marsu. Skromní, tichí, rezervovaní, dokonca až plachí – títo vodcovia sú paradoxnou zmesou osobnej pokory a profesionálnej vôle. Sú viac ako Lincoln a Sokrates, než Patton alebo Cézar.

**Najprv kto... potom čo.** Očakávali sme, že good-to-great vodcovia začnú vytýčením novej vízie a stratégie. Namiesto toho sme však zistili, že *najskôr* dostanú „do autobusu“ správnych ľudí, tých nesprávnych z autobusu von a správnych ľudí posadia na správne miesta. Až *potom* vyriešia, kam sa autobus vyberie. Zdá sa, že staré príslovie „Ľudia sú vašou najväčšou devízou“ je nesprávne. Ľudia *nie sú* vašou najväčšou devízou. Sú ňou *správni* ľudia.

**Postavte sa zoči-voči tvrdým faktom (ale nikdy nestrácajte nádej).** Zistili sme, že bývalý vojnový zajatec nás môže naučiť viac o tom, ako nájsť cestu k výnimočnosti, než väčšina kníh o firemnej stratégii. Každá good-to-great spoločnosť prijala za svoje niečo, čo sme nazvali Stockdaleovým paradoxom: Musíte si zachovať neochvejnú vieru, že bez ohľadu na ťažkosti dokázate zvíťaziť a nakoniec aj zvíťazíte, a *zároveň* musíte byť natoľko disciplinovaní, aby ste sa dokázali postaviť zoči-voči najtvrdším faktom o vašej súčasnej situácii, nech sú akékoľvek.

**Koncept ježka (jednoduchosť v rámci troch kruhov).** Zmena dobrej spoločnosti na skvelú si vyžaduje, aby ste prekonalí „kľatbu kompetentnosti“. To, že je niečo kľúčovou oblasťou vášho podnikania (vaším *core businessom*), a že v nej pôsobíte už roky alebo dokonca desaťročia ešte neznamená, že

---

\* Gestalt (nem.) – tvar, forma, vzor, štruktúra, usporiadanie. Výraz pochádza z Gestalt psychológie, ktorá hovorí, že celok je viac ako len súčet jeho častí. Napríklad, veľkú mozaiku zblízka vidíme ako čosi beztvaré, neusporiadané, nedávajúce zmysel. Z väčšej vzdialenosti to však môže byť krásny obraz. Mozaika je teda viac ako len súčet jej častí, pretože má konkrétny tvar a usporiadanie (pozn. red.).

v nej môžete byť najlepší na svete. A ak nemôžete byť najlepší na svete v kľúčovej oblasti svojho podnikania, potom táto oblasť v žiadnom prípade nemôže tvoriť základ skvelej spoločnosti. Musíte ju nahradiť jednoduchým konceptom, ktorý odráža hlboké pochopenie troch pretínajúcich sa kruhov.

**Kultúra disciplíny.** Všetky spoločnosti majú nejakú kultúru a niektoré spoločnosti majú disciplínu – ale len málo spoločností vyznáva *kultúru disciplíny*. Keď máte disciplinovaných ľudí, nepotrebujete hierarchiu. Keď máte disciplinované myslenie, nepotrebujete byrokráciu. Keď máte disciplinované konanie, nepotrebujete prehnané riadenie. Keď skombinujete kultúru disciplíny s podnikateľským duchom, dostanete magickú formulku skvelého výkonu.

**Technologické akcelerátory.** Good-to-great spoločnosti *rozmyšľajú* o úlohe technológie inak. Nikdy nevyužívajú technológiu ako primárny prostriedok na spustenie transformácie. A predsa sú, paradoxne, priekopníkmi v aplikácii *starostlivo vybraných* technológií. Zistili sme, že samotná technológia nikdy nie je primárnou príčinou či už skvelosti, alebo úpadku.

„**Zotrvačník a osudová slučka**“. Tým, ktorí zavádzajú prevratné a dramatické zmeny a prudké reštrukturalizácie, sa takmer s určitosťou nepodarí zvládnuť skok od dobrého k skvelému. Bez ohľadu na to, aký dramatický bol konečný výsledok, transformácie z dobrého na skvelé sa nikdy neudiali od večera do rána. Nebol tam žiaden rozhodujúci počin, žiaden veľkolepý program, žiadna superinovácia, žiadna ojedinelá šťastná náhoda, žiaden zázračný moment. Proces skôr pripomínal vytrvalé tlačenie obrovského ťažkého „zotrvačníka“ jedným smerom, otáčku za otáčkou, naberajúc hybný moment až do bodu zvratu a ďalej zaň.

**Od Good to Great k Built to Last.** Ironickým zvratom osudu dnes považujem *Good to Great* nie za pokračovanie knihy *Built to Last*, ale skôr za jej *predvoj*. Táto kniha je o tom, ako zmeniť dobrú spoločnosť na spoločnosť dosahujúcu udržateľne skvelé výsledky. *Built to Last* je o tom, ako zo spoločnosti so skvelými výsledkami urobiť *trvalo* skvelú spoločnosť so statusom ikony. Zrealizovať tento konečný posun si vyžaduje mať definované kľúčové hodnoty (core values) a cieľ presahujúci zarábanie peňazí, v kombinácii s kľúčovou dynamikou zachovania si hodnôt a zároveň stimulovania rozvoja.