

**Jim Collins**

autor **GOOD TO GREAT**

*Jak z dobré firmy udělat skvělou*

**Jerry I. Porras**

# JAK VYBUDOVAT TRVALE ÚSPĚŠNOU FIRMU

---

ÚSPĚŠNÉ NÁVYKY VIZIONÁŘSKÝCH SPOLEČNOSTÍ

---

Překlad bestselleru

**BUILT TO LAST**

---

 **GRADA**<sup>®</sup>

**PRODÁNO PŘES  
1 000 000  
VÝTISKŮ**

*Joanne a Charlene*

**Jim Collins**  
Jerry I. Porras

# **JAK VYBUDOVAT TRVALE ÚSPĚŠNOU FIRMU**

*ÚSPĚŠNÉ NÁVYKY VIZIONÁŘSKÝCH SPOLEČNOSTÍ*

---

Překlad bestselleru  
**BUILT TO LAST**

---

***Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy***

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.*

**Jim Collins, Jerry I. Porras**

## **Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu**

**Úspěšné návyky vizionářských společností**

**Překlad bestselleru Built to Last**

Přeloženo z anglického originálu knihy BUILT TO LAST autorů Jima Collinse a Jerryho I. Porrase, vydaného nakladatelstvem HarperCollins Publishers Inc., New York, USA, v roce 1994.

This translation of BUILT TO LAST by Jim Collins and Jerry I. Porras is published by arrangement with HarperCollins Publishers Inc., New York, USA, 1994.

Built to Last Copyright © 1994, 1997, 2002 by Jim Collins and Jerry I. Porras

Preface to the Tenth Anniversary Edition Copyright © 2004 by Jim Collins

The moral rights of the authors have been asserted.

All rights reserved

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

[www.grada.cz](http://www.grada.cz)

jako svou 6197. publikaci

Překlad Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

Odpovědná redaktorka Mgr. Andrea Bláhová

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Návrh a zpracování obálky Jan Dvořák

Počet stran 352

První vydání, Praha 2016

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2016

ISBN 978-80-271-9164-2 (ePub)

ISBN 978-80-271-9163-5 (pdf)

ISBN 978-80-247-5638-7 (print)

# Obsah

<b>O autorech</b> .....	8
<b>Poznámka autorů</b> .....	9
<b>Řekli o knize</b> .....	10
<b>Poděkování</b> .....	12
<b>Předmluva k českému vydání</b> .....	15
<b>Úvod</b> .....	17
Trvalý úspěch v globálním a multikulturním světě .....	20
Trvalý úspěch mimo svět podnikání .....	22
Pokračující učení a budoucí práce .....	24
<b>Předmluva</b> .....	25
<b>1 Nejlepší z nejlepších</b> .....	27
1.1 Dvanáct vyvrácených mýtů .....	33
1.2 Výzkumný projekt .....	36
1.3 Nechme mluvit důkazy .....	45
<b>2 Sestrojení hodin, ne ohlašování času</b> .....	47
2.1 Mýtus „skvělého nápadu“ .....	48
2.2 Mýtus skvělého a charismatického lídra .....	56
2.3 Architektonický přístup: Strůjci hodin při práci .....	59
2.4 Zpráva pro generální ředitele, manažery a podnikatele .....	65
<b>Mezikrok: Překonejte „tyranii NEBO“ (přijměte „genialitu A“)</b> .....	69
<b>3 Více než zisky</b> .....	73
3.1 Pragmatický idealismus (žádná „tyranie NEBO“) .....	75
3.2 Základní ideologie: Vyvrácení mýtu o zisku .....	81

3.3	Existuje „správná“ ideologie .....	93
3.4	Pokyny pro generální ředitele, manažery a podnikatele .....	99
<b>4</b>	<b>Zachovejte základní ideologii a stimulujte pokrok</b> .....	<b>107</b>
4.1	Hnací síla pokroku .....	109
4.2	Zachování základní ideologie a stimulování pokroku .....	112
4.3	Koncepční rámec pro generální ředitele, manažery a podnikatele .....	114
<b>5</b>	<b>Nebojte se velkých nebezpečných smělych cílů (VNŠC)</b> .....	<b>119</b>
5.1	VNŠC: Mocný mechanismus stimulování pokroku .....	122
5.2	Cíl, ne lídr (sestrojení hodin, ne ohlašování času) .....	133
5.3	Pokyny pro generální ředitele, manažery a podnikatele .....	139
<b>6</b>	<b>Vytvořte kulturu podobnou kultu</b> .....	<b>143</b>
6.1	„Odstraněn jako virus“ .....	149
6.2	Vzestup IBM .....	151
6.3	Kouzlo Walt Disney .....	155
6.4	Splynutí s Procter & Gamble .....	159
6.5	Zpráva pro generální ředitele, manažery a podnikatele .....	162
<b>7</b>	<b>Vyzkoušejte spoustu věcí a nechte si to, co funguje</b> .....	<b>167</b>
7.1	Společnosti jako vyvíjející se druhy .....	172
7.2	3M: „Mutující stroj z Minnesoty“ a jak převálcovala Norton .....	177
7.3	Ponaučení pro generální ředitele, manažery a podnikatele .....	189
7.4	Držet se štrikování? Držet se základů! .....	192
<b>8</b>	<b>Vychovejte si vlastní manažery</b> .....	<b>195</b>
8.1	Povyšování zevnitř jako prostředek zachování základní ideologie .....	199
8.2	Zpráva pro generální ředitele, manažery a podnikatele .....	209
<b>9</b>	<b>Věřte, že nikdy to není dost dobré</b> .....	<b>211</b>
9.1	Mechanismy nespokojenosti .....	213
9.2	Budujte pro budoucnost (a bude se vám dařit i dnes) .....	216
9.3	Marriott versus Howard Johnson: Úpadek velké americké franšizy .....	222
9.4	Zpráva pro generální ředitele, manažery a podnikatele .....	224
9.5	Příběh o černém pásu .....	225

<b>10</b>	<b>Konec začátku</b> .....	227
10.1	Síla souhry: Ford, Merck a Hewlett-Packard .....	228
10.2	Ponaučení o souhře pro generální ředitele, manažery a podnikatele .....	238
10.3	Toto není konec .....	243
<b>11</b>	<b>Vytváření vize</b> .....	245
11.1	Rámec vize .....	247
11.2	Základní ideologie .....	247
11.3	Vytoužená budoucnost .....	257
11.4	Dát to všechno dohromady .....	261
<b>EPILOG</b>	<b>Často kladené otázky</b> .....	264
<b>PŘÍLOHA 1</b>	<b>Problémy výzkumu</b> .....	271
<b>PŘÍLOHA 2</b>	<b>Začátky vizionářských a srovnávacích společností</b> .....	277
<b>PŘÍLOHA 3</b>	<b>Tabulky</b> .....	299
<b>PŘÍLOHA 4</b>	<b>Poznámky ke kapitolám</b> .....	325

# O autorech

## **Jim Collins**

Jako badatel a učitel se zabývá trvale úspěšnými společnostmi – tím, jak rostou, jak dosahují mimořádných výsledků, i tím, jak se dobré společnosti mohou stát skvělými společnostmi. Je autorem bestselleru *Jak z dobré firmy udělat skvělou* (*Good to Great*) a jeho práce byly publikovány ve *Fortune*, *Economist*, *USA Today* nebo *Harvard Business Review*.

## **Jerry I. Porras**

Je emeritní profesor chování a změn v organizaci na Stanford University Graduate School of Business, kde působil jako proděkan pro akademické záležitosti a často přednášel vedoucím pracovníkům. Zkoumá možnosti sladování společností s jejich smyslem podnikání a základními hodnotami, aby dosahovaly trvale vysokého výkonu.



# Poznámka autorů

Když jsme psali tuto poznámku autorů pro vydání Collins Business Essentials, kniha *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu* slavila šest let na seznamu bestsellerů *Business Week*. Kniha nakonec dostala svému názvu mnohem více, než jsme se kdy odvážili si představit.

Ironií osudu je, že jsme se o název knihy nijak nezasloužili. Kreativita často pramení z frustrace a naši redaktoři byli v roce 1994 frustrovaní na nejvyšší míru. Podle licenční smlouvy jsme měli právo odsouhlasit název knihy, jenže jak se blížilo datum vydání, žádný název jsme neměli a všechny návrhy jsme odmítli. Celkem to bylo asi sto dvacet sedm různých možností, od „*You Are the Competition*“ po „*Research Results on Visionary Companies*“.

Celá záležitost se nakonec donesla až šéfredaktorovi, který odjel na víkend domů a v pondělí ráno přišel s nápadem. „Tady,“ pronesl a položil na stůl kousek papíru, „zjistěte, jestli na to přistoupí.“ Na tom kousku papíru byla jednoduchá fráze *Built to Last*.

A měli jsme název.

Z dnešního pohledu je *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu (Built to Last)* skvělý název, ale také to je špatný název. Nikoliv z hlediska marketingu (nechápejte nás špatně, nechceme tento název měnit), ale z hlediska toho, o čem všem tato kniha opravdu je. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu*, to není jen o budování něčeho trvalého. To je o budování něčeho, co je **hodno** toho, aby se stalo trvalým – je to o budování společnosti tak znamenité, že by svět přišel o něco významného, kdyby taková společnost přestala existovat. Za každou stránkou se skrývá jednoduchá otázka: Proč byste se měli spokojit s vytvořením něčeho průměrného, co nepřinese o mnoho více než prosté vydělávání peněz, když můžete vytvořit něco výjimečného, co bude ostatním přinášet trvalý užitek? Protože nakonec, jak dokazuje náš výzkum, ti, co ostatním přinášejí trvalý užitek, dlouhodobě vydělávají více peněz.

Kdybychom přepracovávali knihu *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu* dnes, nezměnili bychom žádný z hlavních konceptů; jsou nadčasové. Určitě dnes víme o vizionářských společnostech více, než jsme věděli v roce 1994, a určitě je toho mnoho, co bychom mohli doplnit, ale naše důvěra v hlavní koncepty trvá. Ve skutečnosti jsme přesvědčeni více než kdykoliv předtím, že budování trvale úspěšné společnosti – společnosti, která je skutečně hodna toho, aby se stala trvalou – je ušlechtilá věc.

Jim Collins a Jerry Porras  
duben 2002

## Řekli o knize

*„Přínos knihy Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu spatřuji v tom, že nikoho zatím nenapadlo, aby se zabýval tím, co stojí za úspěchem těchto společností... Kniha je založena na zdravém rozumu, který se zdá důležitější než nejnovější teorie managementu.“*

Don Kazak, Palo Alto Weekly

*„Díky knize Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu poznáte zvyklosti mnoha společností, které vám umožní zaujmout vaše přátele a oslovit vaše kolegy. Jenže kvůli tomu knihu nečtete; přečtete si ji kvůli myšlenkám, které obsahuje. Collinsova a Porrasova provokativní analýza vás donutí přemýšlet. A co je mnohem důležitější, přinutí vás aplikovat uvedené myšlenky ve své organizaci.“*

Training

*„Kniha představuje znamenité pojednání o dlouhověkosti společností a povedené zamyšlení nad organizováním založeným na hodnotách.“*

Michael Pellecchia, Business Monday, San Jose Mercury News

*„Kniha patří do kategorie poutavého a svižného čtení, které vám odkryje osvědčené postupy úspěšných společností. Rozhodně stojí za pozornost, pokud sdílíte jejich touhu dosáhnout trvalého úspěchu.“*

Terry O'Keefe, Atlanta Business Journal

*„Kniha Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu patří mezi ty, které vyvolávají okamžitý silný dojem; je to kniha, kterou generální ředitelé nakupují po desítkách, ne-li po stovkách. Stručně a jasně, pánové Collins a Porras vyjádřili svou představu, podpořili ji a nechali ji plynout... Uvedené poznatky jsou určeny nejen pro generální ředitele, manažery a podnikatele. Pokud chcete vybudovat trvale úspěšnou organizaci, můžete a tato kniha vám bude užitečným průvodcem.“*

Jim Scheller, City Business

„Tato nesmírně silná a hluboce vědecká kniha činí z ‚vize‘ běžnou součást sady nástrojů pro manažery. Collins a Porras přináší po šestiletém odhalování ‚tajemství‘ osmnácti vizionářských společností (s průměrnou životností devadesát let) poznatky, které je možné využít téměř na všech úrovních.“

Thomas L. Brown, *Industry Week*

„In Search of Excellence devadesátých let je tady. Je to Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu.“

Inc.

„Kniha přináší zcela nový pohled na to, co to znamená dosáhnout trvalého úspěchu jako vizionářská společnost.“

Edgar H. Schein, *International Business*

„To, co Collins a Porras svou knihou vyvolali, není nic menšího než revoluce v našem chápání toho, co stojí za dlouhodobým úspěchem společnosti.“

Nancy Sheperdson, *Chicago Tribune*

„Collins a Porras představují osvědčené postupy managementu s využitím příběhů vizionářských společností (jako IBM, Merck, Motorola nebo Walt Disney) a jejich srovnávacích společností a přináší užitečný návod pro ty, kteří se snaží dosáhnout trvalého úspěchu.“

Booklist

„Pokud hledáte fascinující historickou studii faktorů, které dostaly dynamické společnosti tam, kde jsou dnes, potom vás toto dílo nezklame.“

Brian Dumaine, *Fortune*

„Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu je neobyčejnou knihou o podnikání. Vychází ze solidního výzkumu a přináší nekonvenční závěry... rozhodně stojí za přečtení, zvláště těmi, kteří jsou zapojeni do snahy oživit největší společnosti.“

Richard J. Tofel, *Wall Street Journal*

# Poděkování

Winston Churchill kdysi řekl, že psaní knihy prochází pěti fázemi. V první fázi se jedná o něco nevšedního nebo zábavného. V páté fázi se ale psaní stává tyranií, která vládne vašemu životu. A právě když se chystáte smířit se svým otroctvím, zabijete to monstrum a předhodíte ho veřejnosti. Takže, kdyby nebylo všech skvělých lidí, kteří nám pomáhali, aby tato kniha spatřila světlo světa, monstrum by nepochybně zvítězilo.

Mimořádné uznání si za svůj přínos k projektu zaslouží náš přítel a kolega Morten Hansen. Vzal si volno z práce v Boston Consulting Group, aby se na šest měsíců připojil k našemu stanfordskému výzkumnému týmu jako stipendista Fulbrightovy nadace a sehrál klíčovou roli při výběru a analýze srovnávacích společností. I poté, co projekt opustil, zůstal s námi v úzkém kontaktu – neustále nás pobízel, abychom se zbavili našich předsudků a zaměřili se na jednoznačné důkazy, i když nebyly v souladu s našimi předchozími názory na svět. Morten je jedním z intelektuálně nejpříjemnějších lidí, které známe, a nikdy nás nenechal snadno se chytit do pastí toho, abychom viděli jen to, co jsme chtěli vidět. Jak jsme se propracovávali k našim závěrečným úvahám, vždy jsme si kladli otázku: „Projde to ‚Mortenovým standardem‘?“

Darryl Roberts a Jose Vamos pracovali na projektu jako výzkumní asistenti několik let během studia na Stanfordu. Darryl zpracoval údaje týkající se řady velmi důležitých společností v našem projektu, včetně společností Merck, J&J, 3M nebo Philip Morris. Sehrál také klíčovou roli v původním šetření mezi generálními, respektive výkonnými, řediteli neboli CEO (z anglického *chief executive officer*) s cílem vybrat vizionářské společnosti a byl skvělým pomocníkem při ověřování našich úvah. Jose vypracoval značné množství finančních analýz, které podpořily mnohá z našich zjištění. Část jeho práce zahrnovala analýzy rozvah a výkazů zisku a ztráty našich společností zpětně až do roku 1915, což byl obrovský projekt, který sám o sobě trval celý rok. Oba, Darryl i Jose, odvedli skvělou práci.

Měli jsme také štěstí na řadu dalších nadšených výzkumných asistentů – většinou studentů MBA a Ph.D. na Stanfordu –, kteří se připojili k našemu týmu na téměř celý rok. Zvláště bychom rádi poděkovali: Tomu Bennettovi, Chidamu Chidambaramovi, Richardu Crabbovi, Muralimu Dharanovi, Yolandě Alindorové, Kim Grafové, Debře Isserlisové, Debbie Knoxové, Arnoldu Leeovi, Kentu Majorovi, Dianě

Millerové, Anně Robinsonové, Robertu Silversovi, Kevinu Waddellovi, Vincentu Yanovi a Billu Youstraovi.

Dostalo se nám obrovské pomoci od pracovníků Stanford's Jackson Library, včetně Betty Burtonové, Sandry Leonevé, Janny Leffingwellové a Suzanne Sweeneyové. Zvláště jsme vděční vědeckému knihovníkovi Paulu Reistovi za prověření množství nejasných odkazů na naše společnosti za uplynulá desetiletí. Carolyn Billheimerová z Dialog Information Services, Inc., velkoryse přispěla svými zkušenostmi i časem, aby nám pomohla vyhledat články o vizionářských společnostech. Linda Bethelová, Peggy Crosbyová, Ellen DiNucciová, Betty Gerhardtová, Ellen Kitamuraová, Sylvia Lortonová, Mark Shields, Karen Stocková a Linda Taokaová, ti všichni přispěli svým administrativním talentem v různých okamžicích projektu. Ellen Kitamuraová uspořádala tisíce dokumentů do úhledných a přehledných složek a krabic, což nám během projektu ušetřilo stovky hodin práce a velkou dávku frustrace. Linda Taokaová zvládla téměř nemožné, když organizovala naše rozvrhy tak, abychom na projektu mohli pracovat.

Jsme zavázáni téměř všem společnostem v naší studii – jak vizionářským, tak srovnávacím – za poskytnutí aktuálních i archivních materiálů. Neocenitelná byla pomoc dvou lidí. Karen Lewisová z archivu společnosti Hewlett-Packard strávila s jedním z našich výzkumných asistentů spoustu dní identifikací a vysvětlováním doslova stovky dokumentů o počátcích společnosti Hewlett-Packard. Bez její pomoci bychom nemohli společnost Hewlett-Packard do hloubky pochopit, což se ukázalo jako rozhodující v našem myšlení. Jeff Sturchio, který byl během našeho projektu archivářem ve společnosti Merck, nám doručil plnou krabici historických materiálů. Dokonce se mu podařilo získat originály – na vybledlém křehkém pergamentu – prvních projevů George Mercka, který nastínil vizi společnosti Merck. Vám oběma, Karen a Jeffe, nemůžeme dost poděkovat.

Výrazným přínosem pro nás bylo množství přemýšlivých lidí, kteří komentovali první výsledky naší práce. Zvláště bychom rádi poděkovali: Jimu Adamsovi ze Stanfordu, Lesi Denendovi z Network General, Stevu Denningovi z General Atlantic, Bobu Haasovi z Levi Strauss, Billu Hannemannovi z Giro Sport Design, Daveovi Heenanovi z Theo Davies, Garymu Hessenuerovi z General Electric, Bobu Jossovi z Westpac Banking Corporation, Tomu Kosnikovi ze Stanfordu, Edwardu Lelandovi ze Stanfordu, Arjay Millerovi ze Stanfordu, Madsu Qvylisenovi z Novo Nordisk, Donu Petersenovi z Fordu, Peteru Robertsonovi z USC, T. J. Rodgersovi z Cypress Semiconductor, Jimu Rosseovi z Freedom Communications, Edu Scheinovi z MIT, Haroldu Wagnerovi z Air Products, Daveovi Witherowovi z PC Express, Bruceovi Woolpertovi z Granite Rock a Johnu Youngovi z Hewlett-Packard. Nejdůvěryhodnější poradkyně – naše manželky Joanne Ernstová a Charlene Porrasová – korigovaly a komentovaly jednotlivé kapitoly, jakmile vyjely z laserové tiskárny. Žily touto knihou, pomohly nám ji napsat a zůstaly našimi manželkami po dlouhé měsíce psaní. Máme štěstí.

Virginia Smithová, naše redaktorka z HarperBusiness, s námi od prvního dne úzce spolupracovala, když upravovala a komentovala jednotlivé kapitoly tak, jak postupně vznikaly. Poskytla nám mnoho užitečných rad a skvělý návod na vylepšování rukopisu. Stejně důležité bylo, že našemu projektu věřila a že nás po celou dobu povzbuzovala. Nechtěli jsme ji zklamat.

Nakonec, nemohli jsme najít lepšího rádce, spojence a přítele než našeho agenta Petera Ginsberga z Curtis Brown, Ltd. Petere, ty jsi viděl hodnotu naší práce dlouho předtím, než jsme vůbec měli nějaký návrh. Bojoval jsi za nás. Dal jsi nám impuls. Skutečně, bez tebe by to nikdy nedopadlo tak dobře. Jsme ti navždy vděční.

# Předmluva k českému vydání

Vážení čtenáři,

dostává se vám do rukou kniha, která v originále poprvé vyšla již v roce 1994 a od té doby si vydobyla pověst jedné z nejlivnějších světových publikací v oblasti byznysu a manažerského řízení. Bestseller *Built to Last*, který doposud nebyl do češtiny přeložen a vychází vůbec poprvé pod názvem *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu*, společně napsali Jim Collins, světoznámý poradce top managementu řady významných světových korporací, a Jerry I. Porras, emeritní profesor na Stanford University Graduate School of Business.

Autoři dali dohromady závěry vlastního šestiletého výzkumného projektu probíhajícího na Stanfordské univerzitě, v rámci nějž zjišťovali, proč se z některých společností stávají vizionářské firmy, prosperující řadu let či desetiletí, zatímco jiné nedokážou využít stejných příležitostí a udržet se mezi dlouhodobě nejúspěšnějšími. V průběhu hledání odpovědí na tyto otázky autoři identifikovali několik nadčasových pravidel tvořících východisko pro založení a rozvoj úspěšné a dobře fungující firmy.

Kniha se opírá o rozsáhlý empirický výzkum a názorně popisuje příběhy úspěšných firem, a proto lze nashromážděné poznatky velice efektivně využít i v praxi. Pro mě osobně se stala dobrým rádcem při řízení a směřování firmy poté, co jsme dosáhli vedoucího postavení na advokátním trhu a začali se místo rychlého růstu zaměřovat na trvalé vedení a posílení své pozice. Vždy ji vřele doporučuji i všem svým kolegům, kteří se se mnou na vedení kanceláře podílejí, a samozřejmě i svým klientům v podobné pozici, jako jsem já sám.

Studium Právnické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, které jsem absolvoval v roce 1996, mě totiž bohužel jako většinu mých kolegů na moderní praxi advokáta-podnikatele a později advokáta-manažera příliš nepřipravilo. Proto jsem se začal možná ještě více než absolventi ekonomických vysokých škol detailně seznamovat s nejlepšími prakticky orientovanými světovými díly v oblasti managementu. Po letech, kdy naše kancelář vyrostla v největší právnickou firmu ve střední Evropě, jsem se rozhodl, že tento cenný zdroj inspirace pomohu dále zviditelnit a zpřístupnit i těm, kteří si k němu zatím z nejrůznějších důvodů nenašli cestu.

Kniha Jima Collinse a Jerryho I. Porrase tedy patří do série elitních světových manažerských publikací, jejichž vydání v České republice a na Slovensku naše advokátní kancelář Havel, Holásek & Partners sponzoruje. Věřím, že tato podpora, kterou

realizujeme v souvislosti s oslavou patnáctiletého výročí založení kanceláře, dále přispěje k profesnímu rozvoji českých a slovenských manažerů, ke kultivaci místního podnikatelského prostředí i rozvoji zdravé firemní kultury.

Žijeme v době, která se vyznačuje rychlými a mnohdy zcela nepředvídatelnými změnami. Chce-li dnes firma uspět, musí umět na tuto dynamiku reagovat. Podle Jima Collinse a Jerryho I. Porrase však nestačí soustředit se pouze na naplňování původního podnikatelského záměru, není dokonce až tak důležité, jestli řídí firmu charismatičká osobnost, protože obojí podléhá času a dříve nebo později může být překonáno. Co však činí firmu dlouhodobě úspěšnou, jsou podle autorů knihy základní vize a hodnoty, na nichž byla firma postavena, a smysluplné cíle, které si vytyčila. Stejně tak tomu je i v naší kanceláři: před jejím založením nás všech pět zakladatelů pracovalo ve velkých mezinárodních firmách a v podobném stylu jsme se rozhodli pokračovat i s naším „start-upem“. Chtěli jsme vybudovat moderní advokátní kancelář s mezinárodním přesahem, která bude nabízet špičkové právní služby nejen mezinárodním korporacím, ale i předním českým a slovenským podnikatelům. Měli jsme jasnou vizi, postupně precizované cíle doplněné o zahraniční zkušenosti a velkou chuť tvrdě pracovat. Dařilo se nám i v době, kdy jsme byli malá firma, ale naše dlouhodobé cíle nás poháněly kupředu, nebáli jsme se reinvestovat naše zisky a jít si za svým i v době celosvětové finanční krize v letech 2008–2009. Právě v tomto období jsme udělali největší posun oproti konkurenci. Místo abychom jako naše konkurence snižovali náklady a personálně se zmenšovali, investovali jsme do rozvoje i retence klientely a hledali nové příležitosti, což nám po odeznění krize umožnilo v krátkém časovém období získat náskok před ostatními.

Jim Collins a Jerry I. Porras rovněž firmám doporučují, aby se zaměřily na potenciál svých zaměstnanců, protože ti nejvíce dokážou šířit a posilovat základní firemní hodnoty a tlačít firmu vpřed. V advokacii toto platí dvojnásob. Úspěch advokátní kanceláře se primárně odvíjí od kvality jejích právníků, kteří musí vedle špičkových znalostí v oblasti práva pochopit klientovo podnikání, znát jeho potřeby a hodnoty a zasadit je do celkového kontextu poskytovaných služeb; dále pak od úsilí, disciplíny a schopnosti těchto silných individualit pracovat jako tým. Když máte nejlepší právníky, získáváte také nejlepší klientelu. Jsem proto velice rád, že se nám průběžně daří získávat do firmy ty nejlepší lidi a díky dlouhodobým, společně sdíleným hodnotám je u nás udržet.

*Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu* je kniha, již mohu vřele doporučit každému vrcholovému manažerovi, firemnímu lídrovi, ale i všem, kteří uvažují o založení vlastní firmy.

Přeji vám inspirativní čtení  
Jaroslav Havel  
zakladatel a řídicí partner advokátní kanceláře  
Havel, Holásek & Partners



# Úvod

Dne 14. března 1994 jsme předali rukopis knihy *Built to Last* našemu vydavateli. Stejně jako všichni autoři jsme doufali, že kniha bude úspěšná, ale nikdy jsme se neodvážili její úspěch odhadovat. Věděli jsme, že na každou úspěšnou knihu připadá deset nebo dvacet stejně dobrých (nebo lepších) prací, které skončí v zapomnění. O dva roky později, když jsme psali tento úvod k brožovanému vydání, jsme byli úspěchem knihy poněkud ohromeni: více než čtyřicet vydání po celém světě, překlad do třinácti jazyků a bestseller v Severní Americe, Japonsku, Jižní Americe a částech Evropy.

Je mnoho způsobů, jak měřit úspěch knihy, ale pro nás je nejdůležitější mínění čtenářů. Díky příznivým komentářům v řadě časopisů a novin se kniha rychle dostala mezi čtenáře a vyvolala jejich reakce. A to je to klíčové slovo: čtenáři. Co je pro čtenáře tou skutečnou cenou knihy? To není těch patnáct až dvacet pět dolarů, které musí za knihu zaplatit. Pro zaneprázdněného člověka je podstatnější čas, který musí věnovat přečtení a vstřebání knihy, zvláště v případě knihy vycházející z určitého výzkumu a přinášející konkrétní poznatky, jako je ta naše. Většina lidí nepřečte všechny knihy, které si koupí. Proto jsme byli mile překvapeni nejen tím, kolik lidí si naši knihu koupilo, ale hlavně tím, kolik si jich naši knihu opravdu **přečetlo**. Generální ředitelé, vrcholoví manažeři, začínající podnikatelé, lídři neziskových organizací, investoři, novináři nebo manažeři na začátku své kariéry, všichni tito lidé investovali do naší knihy svůj nejcennější zdroj, tedy vlastní čas.

Tento potěšující zájem čtenářů připisujeme čtyřem hlavním faktorům. **Za prvé, lidé se cítí inspirováni samotnou představou budování trvalé a významné společnosti.** Setkali jsme se s manažery z celého světa, kteří se snaží vytvořit něco trvalejšího a významnějšího, než jsou oni sami – trvalou instituci vybudovanou na nadčasových základních hodnotách, která existuje z důvodů přesahujících prosté vydělávání peněz a která obstojí ve zkoušce časem díky své schopnosti neustále se obnovovat zevnitř. Tuto motivaci jsme zaznamenali nejen v případě manažerů a lídrů velkých organizací, ale také – a možná především – v případě podnikatelů a lídrů malých a středních organizací. Lidé jako David Packard, George Merck, Walt Disney, Masaru Ibuka, Paul Galvin nebo William McKnight – podobně jako Thomas Jefferson nebo James Madison – nastavili vysoké standardy hodnot a výkonu, kterých se mnozí snaží dosáhnout. Packard a jeho vrstevníci nezačínali jako lídři velkých společností; začínali jako malí



**Obr. 0.1** *Kontinuita a změna ve vizionářských společnostech*

podnikatelé. Z malých, finančně strádajících společností však vybudovali nejtrvalejší a nejúspěšnější společnosti na světě. Představitel jedné malé společnosti prohlásil: „Vědomí, že to dokázali, nám dodalo hodně odvahy a vzor hodný následování.“

**Za druhé, přemýšliví lidé touží poznat léty prověřené základy; mají dost lákavých trendů a módních výstrelků.** Ano, svět se mění – a bude se měnit stále rychleji –, ale to neznamená, že bychom se měli vzdát objevování základních principů, které obstojí ve zkoušce časem. Naopak, potřebujeme je více než kdy jindy! Jistě, vždy je třeba hledat nové nápady a cesty – vynálezy a objevy posouvají lidstvo vpřed –, jenže největší problémy dnešních organizací nevyplývají z nedostatku nových pojetí managementu (jsme jimi zaplaveni), ale především z nedostatečného pochopení základních principů a neschopnosti tyto principy důsledně uplatňovat. Většina manažerů by svým organizacím pomohla daleko více, kdyby se pokorně vrátila k základům, než aby neustále spoléhala na další z řady lákavých trendů a módních výstrelků, které se v managementu pravidelně objevují.

**Za třetí, manažeři společností, které procházejí změnami, využili poznatky z naší knihy k uskutečnění produktivních změn bez narušení základů, na kterých stojí úspěšné společnosti (popřípadě k vybudování takových základů).** Na rozdíl od běžných pouček, správnou první reakcí na neustále se měnící svět není otázka „Jak bychom se měli změnit?“, ale otázka „Jaké zásady zastáváme a proč existujeme?“. To byste neměli nikdy změnit. Ale **potom** neváhejte měnit všechno ostatní. Jinými slovy, vizionářské společnosti odlišují své nadčasové základní hodnoty a trvalý smysl podnikání (které by neměly nikdy změnit) od svých provozních postupů a konkurenčních strategií (které by měly neustále měnit v reakci na měnící se svět). Toto odlišování se ukázalo jako zásadní při dramatických změnách společností – zbrojařských společností