
OBSAH

O autorech	7
Předmluva	9
Poděkování	11
1. Prosperování v nejistých časech	15
Hledání 10X firem	19
Síla kontrastu	20
Překvapivá zjištění	22
Nový pohled, stejný cíl	24
2. 10X lídři	27
Jste Amundsen, nebo Scott?	28
Odlíšné chování, ne odlišné okolnosti	31
Jak být jako 10X lídři?	47
3. Dvacetímílový pochod	53
Dvacetímílový pochod Johna Browna	55
Dvacetímílový pochod a co jsme nečekali	59
V čem spočívá dobrý dvacetímílový pochod	63
Proč příznivci dvacetímílového pochodu vítězí	69
Arthur Levinson: Jak naučit firmu pochodovat	77
4. Nejprve menší náboje, potom dělové koule	83
Velké překvapení	85
Kreativita a disciplína	90
Nejprve vystřelovat menší náboje, potom dělové koule	92
Vystřelování nekalibrovaných dělových koulí	97
10X firmy se učí ze svých chyb	100
Empirické důkazy, ne schopnost předvídat	103
Znovuzrození firmy Apple: Menší náboje, dělové koule a disciplinovaná kreativita ..	106
5. Vedení firmy nad hranicí zániku	115
Produktivní paranoia	117
Ne všechny okamžiky v životě jsou rovnocenné	135

6. SMaK recept	141
Význam SMaK receptu	144
Dodržování SMaK receptu s fanatickou disciplínou	147
Změna SMaK receptu: Paranoidní a kreativní konzistentnost	155
Konzistentnost a změna: Velké lidské dilema	160
7. Návratnost štěstí	165
Štěstí nebo schopnost?	167
Jakou roli hraje štěstí?	169
Příklady šťastných a smolných událostí: Amgen versus Genentech	171
Vysoká návratnost štěstí	178
Štěstí není strategie	189
Doslov	195
Firmy, které se rozhodly být skvělé	195
Často kladené otázky	197
Přílohy výzkumu	211
Metodika	212
Výběr 10X firem	222
Výběr srovnávacích firem	227
Analýza dvacetimílového pochodu	231
Analýza inovací	234
Analýza principu „nejprve vystřelovat menší náboje, potom dělové koule“	238
Analýza rizik souvisejících s hospodařením	242
Analýza kategorií rizik	245
Analýza rychlosti jednání	248
Analýza SMaK receptů	253
Analýza štěstí	256
Analýza hokejové síně slávy	263
Poznámky	265

1

PROSPEROVÁNÍ V NEJISTÝCH ČASECH

„Jednoduše nevíme, co nám budoucnost přinese.“

Peter L. Bernstein¹

Budoucnost nemůžeme předvídat. Můžeme ji však utvářet.

Vraťte se ve vzpomínkách o patnáct let zpět a zamyslete se, co se od té doby událo, jaké události – ve světě, ve vaší zemi, na trzích, v práci, ve vašem životě – překonaly veškerá očekávání. Z některých událostí můžeme být překvapení, zmatení, šokovaní, ohromení, potěšení nebo vyděšení, ale jen málokdy je dokážeme předvídat. Nikdo z nás nedokáže s jistotou předvídat změny a zvraty, které nás v životě čekají. Život je nejistý a budoucnost je neznámá. Není to ani dobré, ani špatné. Tak to prostě je. Je to jako gravitace. Úkol proto zůstává stejný: vyrovnat se s tím a mít svůj osud ve svých rukou.

Náš devítiletý výzkumný projekt, který je základem této knihy, jsme zahájili v roce 2002, kdy se Amerika probudila z falešného pocitu stability, bezpečí a nároku na bohatství. Dlouhodobě rostoucí trhy se náhle zhroutily. Přebytek státního rozpočtu se změnil na schodek. Teroristické útoky z 11. září 2001 šokovaly a rozlítily všechny; a následovala válka. Mezitím po celém světě nerušeně pokračovaly technologické změny a rozvíjela se globální konkurence.

To všechno nás vedlo k jednoduché otázce: **Proč některé firmy v nejistých časech nebo dokonce v chaosu prosperují, zatímco jiné strádají?**

Co odlišuje mimořádně výkonné firmy od těch průměrných nebo podprůměrných v situacích, kdy se potýkají s bouřlivými událostmi nebo jsou vystaveny ohromným a rychle se měnícím silám, které nelze předvídat ani ovládat.

Nevybíráme si výzkumné otázky. Ony si vybírají nás. Čas od času nás některá jednoduše chytne pod krkem a zavrčí: „Nepovolím a nenechám vás dýchat, dokud na mě nenajdete odpověď!“ Tento výzkum nás chytnul kvůli naší přetrvávající úzkosti a šířavému pocitu zranitelnosti ve světě, který se zdá být stále chaotičtější. Otázka, kterou jsme si položili, pro nás byla zajímavá jak intelektuálně, tak osobně. A stejný pocit úzkosti jsme vycítili i u našich studentů a lídrů ze soukromého i veřejného sektoru, s nimiž jsme spolupracovali. Události uplynulých let tento skličující pocit znepokojení ještě umocnily. Co bude dál? Jistě víme jen to, že to nikdo neví.

Přesto si některé firmy a někteří lídři vedou v tomto světě výjimečně dobře. Jenom nereagují, ale tvoří. Jenom nepřežívají, ale vítězí. Nejenže slaví úspěchy, ale také si to náležitě užívají. Rozvíjejí skvělé podnikání, které přetrvává. Netvrdíme, že chaos, nejistota a nestabilita jsou dobré. Firmy, lídři, organizace a společnosti nerostou z chaosu. Mohou však v chaosu prosperovat.

Abychom zjistili, jak toho dosáhnout, rozhodli jsme se najít firmy, které začínaly ve zranitelné pozici, rostly a staly se skvělými firmami s mimořádnou výkonností, a to v nestabilním prostředí vyznačujícím se ohromnými, rychle se měnícími, nejistými a potenciálně škodlivými silami mimo jejich kontrolu. Tyto firmy jsme následně porovnali s kontrolní skupinou firem, kterým se v podobně extrémních podmínkách nepodařilo stát skvělými, přičemž jsme využili kontrast mezi vítězi a jejich neúspěšnými soupeři, abychom odhalili odlišující faktory, které některým firmám umožňují prosperovat v nejistotě.

Skvělé a mimořádně výkonné firmy, které nás zajímaly, jsme označili symbolem „10X“, protože dokázaly více než jen uspět. Opravdu se jim dařilo. Každá z 10X firem překonala výkonnost svého odvětví nejméně 10krát.

Kdybyste na konci roku 1972 investovali 10 000 dolarů do portfolia 10X firem (při uvažované míře návratnosti každé z firem na běžném akciovém trhu, dokud se firma nedostala online na Newyorskou burzu cenných papírů, Americkou burzu cenných papírů nebo NASDAQ), vaše investice by do

konce námi zkoumaného období (2002) vzrostla na více než 6 milionů dolarů, což je výsledek 32krát lepší než na běžném akciovém trhu.²

Abyste pochopili podstatu našeho výzkumu, uveďme si jeden příklad 10X firmy, a to firmu Southwest Airlines. Připomeňme si všechny události, které v letech 1972 až 2002 postihly letecký průmysl: palivové krize, deregulace, spory se zaměstnanci, stávky řídicích letového provozu, ochromující recese, prudké změny úrokových sazeb, únosy, jeden bankrot za druhým. A ještě teroristické útoky z 11. září 2001. A přesto, kdybyste 31. prosince 1972 investovali 10 000 dolarů do firmy Southwest Airlines (když to byla malá začínající firma se třemi letadly, která stěží dosahovala bodu zvratu a musela čelit tlaku větších leteckých společností), vaše investice by do konce roku 2002 vzrostla na téměř 12 milionů dolarů, což je výsledek 63krát lepší než na běžném akciovém trhu. To je lepší výsledek než v případě firem Walmart, Intel, General Electric, Johnson & Johnson nebo Walt Disney. Podle analýzy časopisu *Money Magazine* firma Southwest Airlines přinesla investorům nejvyšší návratnost ze všech firem v žebříčku S&P 500, jejichž akcie byly v roce 1972 veřejně obchodovány a drženy celých třicet let až do roku 2002.³ Tento skvělý výsledek je ještě úžasnější, když vezmete v úvahu prudké bouře, destabilizující šoky a chronickou nejistotu prostředí, v němž firma Southwest Airlines působí.

Proč firma Southwest Airlines uspěla navzdory všem nesnázím? Jak dokázala mít svůj osud ve svých rukou? Jak dosáhla nejlepší výkonnosti na světě, když jiné letecké společnosti selhaly? A proč se stala skvělou v tak extrémním prostředí, zatímco firma Pacific Southwest Airlines (PSA), kterou jsme vybrali jako její srovnávací firmu, selhala a stala se bezvýznamnou, přestože měla stejný model podnikání ve stejném odvětví se stejnou příležitostí stát se skvělou? Tento jediný kontrast vystihuje podstatu naší výzkumné otázky.

Mnozí naši studenti a čtenáři se nás ptají: „Jak se tento výzkum liší od vašich předchozích výzkumů úspěšných firem, zejména *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu* a *Jak z dobré firmy udělat skvělou*?“ Metoda výzkumu je podobná (historická srovnávací analýza) a otázka úspěšnosti je stejná. Ale na rozdíl od předchozích výzkumů jsme firmy v tomto výzkumu vybírali nejen na základě výkonnosti nebo postavení, ale také na základě extrémnosti prostředí.

nevymaže její vrcholné období z historických záznamů, a právě na tato historická vrcholná období vybraných firem jsme se v našem výzkumu zaměřili.

Tab. 1.1 Výsledný soubor 10X firem

10X firma	Zkoumané období	Hodnota investice 10 000 dolarů (v milionech dolarů)*	Výkonnost v porovnání s trhem (násobek trhu) ⁴	Výkonnost v porovnání s odvětvím (násobek odvětví) ⁵
Amgen	1980–2002	4,5	24,0	77,2
Biomet	1977–2002	3,4	18,1	11,2
Intel	1968–2002	3,9	20,7	46,3
Microsoft	1975–2002	10,6	56,0	118,8
Progressive Insurance	1965–2002	2,7	14,6	11,3
Southwest Airlines	1967–2002	12,0	63,4	550,4
Stryker	1977–2002	5,3	28,0	10,9

* Kumulované výnosy akcií, reinvestované dividendy. Předpokládá se investice 10 000 dolarů do každé firmy 31. prosince 1972 a držena až do 31. prosince 2002. Pokud firma nebyla 31. prosince 1972 veřejně obchodovaná, předpokládá se růst investice odpovídající míře návratnosti na běžném akciovém trhu až do prvního měsíce, kdy byly k dispozici údaje z Centra pro výzkum hodnoty cenných papírů Chicagské univerzity (CRSP). Zdroj všech výpočtů výnosů akcií v této knize: ©200601 CRSP®, Center for Research in Security Prices, Booth School of Business, The University of Chicago. Použito se souhlasem. Všechna práva vyhrazena. <http://www.crsp.chicagobooth.edu>.

Síla kontrastu

Náš výzkum je založen na srovnávání vybraného souboru 10X firem s vybraným souborem srovnávacích firem. Zásadní otázka nezní: „Co mají skvělé firmy společného?“ Zásadní otázka zní: „Co je tím, co mají skvělé firmy společného a co je **odlišuje** od jejich srovnávacích firem?“ Srovnávací firmy

jsou firmy, které působily ve stejném odvětví se stejnými nebo velmi podobnými příležitostmi během stejného období jako 10X firmy, přesto se jim však nepodařilo dosáhnout podobně skvělých výsledků. Výběr srovnávací firmy pro každou z 10X firem probíhal na základě přísných kritérií (viz Přílohy výzkumu: Výběr srovnávacích firem). 10X firmy jako celek překonaly svými výsledky srovnávací firmy v poměru více než třicet ku jedné (viz obr. 1.1).⁷ Právě kontrast mezi 10X firmami a jejich srovnávacími firmami **během zkoumaného období** vedl k našim zjištěním.

Zde je výsledný soubor 10X firem a jejich srovnávacích firem: Amgen vs. Genentech, Biomet vs. Kirschner, Intel vs. AMD, Microsoft vs. Apple, Progressive Insurance vs. Safeco Insurance, Southwest Airlines vs. Pacific Southwest Airlines (PSA) a Stryker vs. United States Surgical Corporation (USSC). V případě výběru firmy Apple jako srovnávací firmy jsme si vědomi, že v roce 2011, tedy v roce vydání této knihy, je firma Apple příkladem jednoho



Poznámky:

1. Předpokládá se míra návratnosti na běžném akciovém trhu až do prvního měsíce, kdy byly k dispozici údaje z Centra pro výzkum hodnoty cenných papírů Chicagské univerzity (CRSP)
2. Zdroj všech výpočtů výnosů akcií v této knize: ©200601 CRSP®, Center for Research in Security Prices, Booth School of Business, The University of Chicago. Použito se souhlasem. Všechna práva vyhrazena. <http://www.crsp.chicagobooth.edu>.

Obr. 1.1 Znázornění kontrastu