

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Holub** Jméno: **Cyril** Osobní číslo: **506724**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**  
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Faktory ovlivňující rozvoj startupů**

Název diplomové práce anglicky:

**Factors Influencing the Development of Startups**

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Na základě vlastní retrospekce úspěšných českých podnikatelů zhodnotit, jaké lidské a organizační aspekty měly největší vliv na zdárný rozvoj jejich firem od startupu k úspěchu. Cílem je zhodnotit, porovnávat a navrhnout pozitivně zejména ekonomicko-organizační změny a inovace.

PŘÍNOS: Přínosem diplomové práce je extrahovat z vyprávění matadorů různých odvětví společné zkušenosti a následná komparace s principy uváděnými v podnikatelské literatuře.

OSNOVA: 1) Úvod 2) Přehled literatury 3) Metodologie 4) Kvalitativní poznatky z výzkumu 5) Komparace důkazů 6) Návrhy a doporučení 7) Závěr.

METODY: Polostrukturované hloubkové expertní rozhovory a metoda případových studií.

Seznam doporučené literatury:

COLLINS, James C. a PORRAS, Jerry I. Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu: úspěšné návyky vizionářských společností: překlad bestselleru Built to last. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5638-7.

COLLINS, Jim. Beyond Entrepreneurship 2.0. Cornerstone Digital, 2020. ISBN (Kindle edition).

DRUCKER, Peter F. Innovation and entrepreneurship: practice and principles. Oxfordshire, England: Routledge Classics, 2015. ISBN 9781315747453.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**Ing. Mgr. Tomáš Sadílek, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **27.04.2023**

Platnost zadání diplomové práce: \_\_\_\_\_

Ing. Mgr. Tomáš Sadílek, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Faktory ovlivňující rozvoj startupů**

**Factors Influencing the Development of Startups**

**2023**

**Cyril Holub**

**Studijní program:** Projektové řízení inovací

**Vedoucí práce:** Ing. Mgr. Tomáš Sadílek, Ph.D.

HOLUB, CYRIL. *Faktory ovlivňující rozvoj startupů*. Praha: ČVUT 2023. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

Podpis:

## Poděkování

Rád bych poděkoval dr. Tomáši Sadílkovi za inspiraci a radu. Dále všem respondentům, kteří mi věnovali svůj čas a podělili se se mnou o své zkušenosti z podnikání: Jakubu Ciglerovi, Marcelu Klausovi, Leonu Jakimičovi, Davidu Piškaninovi, Danielu Soukupovi v záskoku za Jaroslava Havla a Janu Vokurkovi.

A Editě, za korektury a ujišťování, že to dobře dopadne.

## **Abstrakt**

Tato práce hledá ve zkušenostech, chování a fungování úspěšných českých firem klíčové principy, kterými se tyto firmy a jejich lídři řídí. Zjištěné principy, faktory úspěchu, jsou porovnány s principy protežovanými v zahraniční manažerské teorii. Na základě polostrukturovaných hloubkových rozhovorů s několika úspěšnými českými podnikateli a po prozkoumání dostupných zdrojů o jejich firmách bylo identifikováno množství hlavně ideových faktorů, jež již od fáze startupu mají výrazný vliv na zdárný rozvoj těchto firem. Ohnisko zájmu se v průběhu bádání ocitlo v oblasti ideového fundamentu, spíše než v ekonomicko-organizačních praktikách. Identifikované faktory byly porovnány s koncepty z importované manažerské teorie, za jejíhož představitele byl po úvaze vybrán Jim Collins, resp. jeho knihy přeložené do češtiny. Bylo zjištěno, že principy, postřehy a zkušenosti zúčastněných českých podnikatelů velmi silně korelují s těmi popsanými ve zkoumané importované manažerské teorii. Z toho byl vyvozen závěr, že studium kvalitní zahraniční teorie, která sice možná byla formulována i před několika dekadami, je pro současné i budoucí české podnikatele přínosem.

## **Klíčová slova**

Podnikání, management, firemní kultura, byznysové principy, komparace, tematická analýza.

## **Abstract**

This thesis searches the key principles that guide successful Czech companies and their leaders. The identified success factors are compared with the principles promoted in imported management literature. Based on semi-structured in-depth interviews with several successful Czech entrepreneurs and after examining their companies, a number of mainly ideological factors were identified, which have had a significant influence on the development of these companies since their startup stage. The focus shifted towards the ideological foundations, rather than the economic and organizational practicalities. Jim Collins and his books translated into Czech were chosen as the adequate representative of imported managerial theory. It was found that the principles, observations and experiences of the participating Czech businessmen are very strongly correlated with those described in the compared management theory. The conclusion was drawn from this that the study of a high-quality foreign theory, which may have been formulated several decades ago, is beneficial for current and future Czech entrepreneurs.

## **Keywords**

Entrepreneurship, management, company culture, business principles, comparison, thematic analysis.

## Slovo na okraj: Proč právě toto téma?

Autor této práce má za sebou desetiletou podnikatelskou zkušenost. Ač se jeho podnikání jevílo z vnějšího pohledu jako úspěšné, autorovo vnitřní vnímání nebylo vždy zalité sluncem. Autor-podnikatel spolu se svým společníkem vybudoval firmu v oboru, ve kterém se zprvu vůbec neorientovali a který vyžadoval znalosti, které ani jeden neměli. Navíc se jednalo o výrobu produktu, který na místním trhu málokdo znal a jehož výrobní procesy nebylo kde se naučit a na něž nebyly k dostání výrobní technologické celky. Nadto tito nezkušení podnikatelé neměli v podstatě žádný startovní kapitál.

Po celou dobu podnikání se střídaly, někdy až ve zbesilém tempu, období frustrace a pýchy, vysoké motivovanosti a deprese. Nakonec tato životní zkušenost dopadla dobře: firmu se povedlo prodat, dluhy splatit a ještě zbylo něco peněz na ukotvení pocitu, že ta snaha k něčemu byla.

Po celou dobu podnikání i následující tři roky se autor-expodnikatel zabývá otázkou, jaké proměnné faktory odlišují úspěšné podnikání od neúspěšného, uspokojujivé od neuspokojujivého. Autor se dlouhodobě zajímá o příběhy firem a jejich zakladatelů, o firemní procesy, etablování firemní kultury, lidské i organizační mechanismy – o všechno kolem nových i zaběhlých, úspěšných i neúspěšných firem. Z tohoto dlouhodobého zájmu vychází i tato diplomová práce.

*„Dobrou zprávou je, že vybudovat vizionářskou společnost je překvapivě jednoduché: stačí k tomu stará dobrá tvrdá práce, neúnavné odhodlání se zlepšovat a neustálé budování pro budoucnost. Špatnou zprávou je, že vybudování vizionářské společnosti vyžaduje obrovské množství staré dobré tvrdé práce, neúnavného odhodlání se zlepšovat a neustálého budování pro budoucnost.“*

(COLLINS, 2016, s. 225)

*„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 výstřelků, které se v managementu pravidelně objevují.“*

(COLLINS, 2016, s. 18)

# Obsah

Úvod .....	9
<b>Teoretická část</b> .....	10
1. Metodika výzkumu.....	11
1.1. Zapojení podnikatelé.....	14
2. Literární rešerše – komparované principy .....	17
2.1. Kniha první: Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu .....	19
2.1.1. Sestrojení hodin, ne ohlašování času .....	19
2.1.2. Více než zisky – autentické hodnoty a inspirativní mise .....	20
2.1.3. Zachovejte základní ideologii a stimulujte pokrok.....	21
2.1.4. Velké nebezpečné smělé cíle (VNSC) .....	21
2.1.5. Kultura podobná kultu .....	22
2.1.6. Vyzkoušejte spoustu věcí a nechte si to, co funguje.....	22
2.1.7. Vychovejte si vlastní manažery .....	23
2.1.8. Věřit, že nikdy to není dost dobré.....	23
2.2. Kniha druhá: Jak z dobré firmy udělat skvělou .....	24
2.2.1. Vůdci 5. úrovně .....	24
2.2.2. Nejdřív kdo, pak co.....	25
2.2.3. Konfrontace s tvrdými fakty.....	25
2.2.4. Ježčí koncepce.....	26
2.2.5. Kultura disciplíny .....	27
2.2.6. Technologické akcelerátory .....	28
2.2.7. Setrvačník a bludný kruh.....	29
2.3. Kniha třetí: Firmy, které se rozhodly být skvělé.....	30
2.3.1. Fanatická disciplína a dvacetimílový pochod .....	30
2.3.2. Empirická kreativita – menší náboje a dělová koule.....	31
2.3.3. Produktivní paranoia – rozmýšlet rizika a mít dost kyslíkových bomb .....	31
2.3.4. SMaK recept (specifický, metodický a konzistentní).....	32
2.3.5. Návratnost štěstí – schopnost vytěžit ze štěstí/smůly co nejvíc.....	33
<b>Analytická část</b> .....	34
4.1 Úvod k analytické části.....	35
3.2. Fáze 1 .....	37
3.3. Fáze 2 .....	39
3.4. Fáze 3 .....	41



3.5. Fáze 4 .....	45
3.6. Fáze 5 .....	47
Fáze 6 .....	51
3.7. Fáze 7 .....	53
4. Diskuze, doporučení a navazující výzkum .....	55
Závěr.....	57
Seznam použité literatury a zdrojů .....	59
Seznam použitých obrázků.....	65
Seznam použitých tabulek .....	65

# Úvod

V této diplomové práci jsou identifikované a popsány principy a faktory podnikání a managementu, které jsou podle názoru vybraných úspěšných českých podnikatelů klíčové pro zdárné a dlouhodobé podnikání – konkrétně jejich vlastní, ale i obecně. Pozornost byla věnována zejména fundamentálním lidským, kulturním a ideovým aspektům – tedy těm, jež nejsou závislé ani na velikosti či stáří organizace, ani na stále se měnících a vyvíjejících se technologiích a nástrojích pro vnitřní správu a fungování organizací. Potřebná data ke zpracování byla získána rešerší otevřených zdrojů a následně doplněna polostrukturovanými hloubkovými rozhovory s majiteli šesti úspěšných soudobých firem, z nichž každá je špičkou ve svém oboru. Jedná se o tyto firmy: Jakub Cigler Architekti, Klaus Timber, Havel & Partners, Lasvit, Kitl a Hopi.

Hlavním přínosem tohoto výzkumu je komparace výše zmíněných lokálních autentických zkušeností a poznatků s těmi uváděnými v importované manažersko-podnikatelské literatuře. K této komparaci byly vybrány principy ze třech do češtiny přeložených knih od Jima Collinse: *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu (2016)*, *Jak udělat z dobré firmy skvělou (2008)* a *Firmy, které se rozhodly být skvělé (2021)*. Jim Collins byl vybrán, neboť je precizním výzkumníkem publikujícím pouze poznatky, ke kterým on a jeho tým došel rigorózním a transparentním způsobem na základě analýzy s jasně popsanou metodikou a do jehož výzkumů bylo zahrnuto velké množství firem.

Výsledkem bádání je kladná odpověď na otázku, zda jsou rady a důrazy obsažené v importované – tedy původem zahraniční, ale následně do češtiny přeložené – podnikatelské teorii užitečné i v reálném životě soudobých a budoucích českých podnikatelů: principy, postřehy a zkušenosti zúčastněných českých podnikatelů **velmi silně korelují** s těmi popsány ve zkoumané manažerské teorii. Byl tak vyvozen jednoznačný závěr, že studium kvalitní zahraniční teorie, byť sice možná byla formulována i před několika dekádami a v odlišném kulturním kontextu, je pro současné i budoucí české podnikatele přínosem.

# **Teoretická část**

# 1. Metodika výzkumu

Metodika výzkumu této diplomové práce spočívá v identifikaci klíčových faktorů tuzemské podnikatelské zkušenosti vybraných podnikatelů. Identifikace těchto faktorů, či principů, probíhala skrze rešerše firem z otevřených sekundárních zdrojů a následující polostrukturované hloubkové rozhovory s jejich lídry. Ve druhé fázi výzkumu byly tyto klíčové faktory komparovány s principy popsány v importované podnikatelsko-manažerské literatuře.

Autoři byznysové literatury jsou v zásadě trojího druhu: 1) autor s jistou manažerskou či akademickou zkušeností, který se rozhodl být raději konzultantem, motivačním řečníkem, koučem osobního rozvoje pro ambiciózní byznysmeny, např. *David Allen* (ALLEN, 2001) či *Stephen Covey* (COVEY, 2008); 2) vysoký manažer, který popisuje principy, ke kterým došel na základě své přímé, konkrétní profesní zkušenosti, např. *Jack Welch* (WELCH, 2005) nebo *Jeff Bezos* (BEZOS, 2021). Do této kategorie spadají i „biografové“ sepisující případové studie jednotlivých firem a podnikatelů (např. SCHLENDER, 2015); 3) akademik píšící o nějakém konkrétním funkčním modelu, přístupu či nástroji, který sám vyvinul na základě exaktního odpozorování podnikatelských reálií jako např. párové *Kaplan a Norton* (KAPLAN a NORTON, 2005) nebo do češtiny přímo nepřekládaní ale přesto v publikacích a učebnicích často citovaní „veleautoři“ typu Michael Porter či Henry Mintzberg<sup>1</sup> (např. v KOTTLER, 2013).

Ačkoli mohou být knihy a myšlenky od třech výše uvedených druhů autorů inspirativní a užitečné i pro českého podnikatele, nejsou vhodné pro zamýšlenou komparaci. Po rozmyslu byly vybrány knihy Jima Collinse, které oproti ostatním byznysovo-manažersko-podnikatelským knihám a příručkám vynikají přísnou akademickou metodičností postupu, kterým autor a jeho tým k uveřejněným poznatkům přišel (např. COLLINS, 2016, s. 36-46). Jim Collins není akademikem, ale jeho „manažerská laboratoř“ nazvaná *The Good to Great Project* je soukromou výzkumnou a lektorskou organizací na poli podnikání a managementu<sup>2</sup>. V češtině vyšly zatím 3 knihy: *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu* (2016, 1. vydání 1994), *Jak udělat z dobré firmy skvělou* (2008, 1. vydání 2001) a *Firmy, které se rozhodly být skvělé* (2021, 1. vydání 2011). Z těchto páteřních knih bylo k dalšímu zpracování (tedy do pracovní tabulky) vydestilováno na tři sta témat, postřehů a formulací vystihujících v součtu 20 podstatných principů a faktorů identifikovaných výzkumnými

---

<sup>1</sup> Dle souborného katalogu Národní knihovny vyšly česky Michaelu Porterovi pouze dvě knihy (Konkureční výhoda a Konkureční strategie), obě před třiceti lety a bez reedice. Henrymu Mintzbergovi žádná.

<sup>2</sup> Více informací na webové stránce The Good to Great Project dostupné na <https://www.jimcollins.com/services.html> [cit. 2023-04-15].

týmy pod vedením Jima Collinse v rámci specificky orientovaných historicko-srovnávacích analýz (více v sekci 3. *Literární rešerše – komparované principy*).

K rozšíření rozhledu v oblasti zájmu a posílení teoretického základu tohoto bádání mimo jiné významně posloužily i knihy od klasika Petra Druckera (DRUCKER, 2015) a dosud do češtiny nepřeložená kniha *Beyond Entrepreneurship 2.0* rovněž od Jima Collinse (COLLINS, 2020).

V další fázi výzkumu šlo o identifikaci a shromáždění poznatků a principů ze zkušeností úspěšných českých podnikatelů, aby mohlo dojít k zamýšlené komparaci oproti teoretickým poznatkům z výše uvedených knih. Klíčové bylo vybrat jednoznačně úspěšné firmy, ty nejlepší ve svém oboru, které se zasadily o rozvoj něčeho nového, ziskového a jež už byly prověřeny časem. Předvýběr vhodných firem a podnikatelů ke komparaci byl inspirován několika zdroji: výběrem „30 inspirativních“ časopisu Forbes (FORBES, 2022), seznamem historických finalistů soutěže EY Podnikatel roku<sup>3</sup>, předchozími kontakty či náhodnou inspirací<sup>4</sup>. Firmy z různých zdrojů inspirace byly posouzeny podle tří kritérií: 1) existují na trhu minimálně patnáct let, 2) prosadili se ve svém oboru na špičku v tuzemsku případně i mezinárodně, 3) nepohybují se v e-commerce světě. Soubor předběžně vybraných firem byl tvořen čtrnácti subjekty – viz tabulka:

Název firmy	Obor podnikání
Aimtec	Vývoj software pro průmysl a logistiku
Havel & Partners	Advokátní a právní poradenství
Hopi	Logistika, potravinářství
Jakub Cigler Architekti	Architektura
James Cook -> Zrno zrnko (Ondřej Kuchař)	Sériový podnikatel: nejdříve vybuodoval a prodal mezinárodní jazykovou agenturu, následně založil řetězec gastronomických podniků
Kitl	Výroba nápojů – sirupy a minerální vody
Klaus Timber	Výroba přepravních palet
Lasvit	Světelné a skleněné objekty a instalace
mmcité	Městský mobiliář
Modernista	Výroba a prodej nábytku a bytových doplňků
Profimed	Dentální péče
Sipral	Stavebnictví - lehké obvodové pláště
Solarity	Fotovoltaika
Wikov	Strojírenství - průmyslové převodovky

Tabulka 1: Abecední seznam předvybraných firem zvažovaných a pozvaných k účasti na bádání. Tmavě označené jsou firmy, jež se zapojily.

<sup>3</sup> EY Podnikatel roku web [online; cit. 15.2.20203]. Dostupné z WWW: [https://www.ey.com/cs\\_cz/podnikatel-roku/vitezove](https://www.ey.com/cs_cz/podnikatel-roku/vitezove).

<sup>4</sup> Náhodná inspirace proběhla např. při čtení předmluvy k českému vydání knihy *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu*, kterou napsal Jaroslav Havel (v COLLINS, 2016, s. 15-16).

Předběžně vybraní podnikatelé, resp. jejich sekretariáty, byli postupně obesláni emailem informujícím o předmětu zamýšleného bádání a s žádostí o rozhovor. K milému překvapení, navzdory nepochybně vytiženému pracovnímu režimu, velká část oslovených podnikatelů bryskně souhlasila s osobním rozhovorem pro účely této diplomové práce. Stručné představení jednotlivých účastníků výzkumu je k nalezení v pasáži následující za tímto popisem metodiky.

V přípravě na jednotlivé rozhovory byly o respondentech a jejich firmách nastudovány všemožné dostupné zdroje. Kromě rešerše mediálních výstupů bylo pátráno i v dosud publikovaných školní pracích v univerzitních digitálních depozitářích ČVUT, Univerzity Karlovy a VŠE (tzv. systém „dspace“)<sup>5</sup>. V neposlední řadě bylo nahlédnuto do historie každé firmy a nedávných účetních závěrky publikovaných na serveru Justice.cz. Bylo by přehnané tvrdit, že byla prováděna finanční analýza: v hledáčku byla zejména tvorba nerozděleného zisku, resp. vyplácení dividend, tedy otázka vytváření rezerv na těžší období (COLLINS, 2021, s. 242), případně výše krátkodobých závazků neplynoucích z obchodního styku (tedy otázka ochoty riskovat), a v některých případech i jiné detaily, jež posloužili k náhledu na danou organizaci (například tajnůstkářské „OT“, znamenající obchodní tajemství, ve zveřejněných finančních výkazech firmy Kitl, jež svědčí o jisté paranoi<sup>6</sup> firmy – více viz sekce 2.2.3. *Produktivní paranoia*). Rovněž pohled do historické majetkové a správní struktury samotných firem i dceřiných organizací poskytl nový vhled, se kterým bylo poté pracováno (např. že dceřiné firmy Havel & Partners spoluvlastní či řídí jiní lidé než nejbližší či nejdouhodobější spolupracovníci pana Havla, či historická majetková účast dvou investorů ve firmě Kitl, případně různá historická obchodní spojení Jakuba Ciglera – ve všech případech tato nepřilíš veřejná znalost vedla k důležitým částem následných rozhovorů).

Prostudování všech těchto dokumentů poskytlo vcelku detailní znalost každé firmy, její historie, odvětví a mnoho zásadních podnětů pro přímo zacílené otázky na tělo, ze kterých vplynuly při rozhovoru zajímavé poznatky, které by jinak zřejmě zůstaly skryté. Medializované rozhovory s dotyčnými podnikateli a články o jejich firmách mnohdy poskytly cenné poznatky, ke kterým tedy již nebylo potřeba se vracet během vzácného času při hloubkových rozhovorech (např. ohledně houževnatosti, postoji k riziku, roli připisované šťastné náhodě atd.).

Základem pro přípravu polostrukturovaných hloubkových rozhovorů byla výše zmíněná tabulka s cca 300 záznamy z páteřní literatury, do které byly následně vloženy poznatky z výše popsané „lustrace od stolu“ za každého respondenta, pakliže jejich explicitně vyřčená či implicitně

---

<sup>5</sup> Zde toho ovšem mnoho použitelného nebylo.

<sup>6</sup> Nemyšleno nijak zle! Použito v souladu s terminologií Jima Collinse (např. COLLINS, 2021, s. 40).

vyplývající zkušenost odpovídala konkrétnímu tématu z literatury (či pokud by naopak přímo odporovala – nicméně to se nestalo). Oblasti nezodpovězené či vyžadující osvětlení byly zahrnuty do následného polostrukturovaného hloubkového rozhovoru. Základní instrukce o tom, jak rozhovor vést byly čerpány z návodu na „executive interview“ dle Nivena (NIVEN, 2006, s. 108) a dle vzoru rozhovoru, který vedl výzkumný tým Jima Collinse (COLLINS, 2008, s. 248-250) s vysokými manažery.

Rozhovory probíhaly ve firemních prostorách respondentů mezi 16. 3. a 11. 4. 2023<sup>7</sup>. Jednotlivá setkání trvala přibližně 60 minut a díky pečlivé přípravě se mohlo jít rovnou k věci. Rozhovory byly nahrávány na diktafon a následně pomocí funkce „diktování“ byl vytvořen kompletní přepis každého z nich. Tyto přepisy byly použity k doplnění údajů ve výše zmíněné pracovní tabulce. Data z rozhovorů byla interpretována kombinací tematické a narativní metody.

Posledním krokem byla syntéza odpovídajících poznatků z těchto tří zdrojů, tedy 1) sekundární data (tj. rešerše), 2) primární data (tj. rozhovory) a 3) komparovaná literatura do smysluplného celku. Ten byl strukturován do sedmi částí dle sedmi fází vývoje firmy od startupu po dospělost.

## 1.1. Zapojení podnikatelé

S účastí v ochotně souhlasili Jakub Cigler, Jaroslav Havel, Leon Jakimič, Marcel Klaus, David Piškanin a Jan Vokurka (dle abecedního pořadí). V následující sekci je krátce představíme – leč opravdu jen stručně, protože náš výzkum, stejně jako výzkumy Jima Collinse a jeho týmu, „*není primárně o podnikání, jednotlivých podnicích, či podnikatelích. Je o principech, které odlišují skvělé organizace od dobrých*“ (COLLINS, 2021, s. 25).

**Jakub Cigler** vlastní největší českou architektonickou kancelář Jakub Cigler Architekti. Jeho podpis je na významných soudobých stavbách a urbanistických koncepcích, které formují Prahu (např. revitalizace Václavského náměstí, areál Waltrovky v Jinonicích, paláce Quadrio a Florentinum, areál Pragovka či rozvojové území Ruzyně), Moskvu (ComCity), Bratislavu (Digital Park), a nespočet dalších realizací má v Dubaji, Hong Kongu a na českém venkově. Přes nesporný podnikatelský úspěch ve svém oboru je Jakub zajímavý mj. svým nekonvenčním přístupem k podnikání projevujícím se sveřepou nechuť ke klasickému managementu.

---

<sup>7</sup> Jediná výjimka se naskytla u Jaroslava Havla, který nám kvůli náhlému pracovnímu vytížení dvakrát odsunul domluvené setkání, načež pověřil HR direktora firmy, Daniele Soukupa, aby se se námi sešel online a zodpověděl na naše dotazy.

**Jaroslav Havel** v roce 2001 spoluzaložil advokátní kancelář Havel, Holásek & Partners s jasně definovanou ambicí zamíchat kartami na tuzemském trhu velké advokacie. V současnosti je firma, nyní již přejmenovaná na Havel & Partners, největší právníkovou firmou v Česko-Slovensku s pěti sty odborníky na různé oblasti práva a daní a s miliardovým obratem. Jaroslav Havel v začátcích svého podnikání hojně studoval manažerskou literaturu a následně zajistil české vydání několika klíčových děl, mimo jiné i dvou knih Jima Collinse, k jejichž českému vydání napsal předmluvy.

**Leon Jakimič** založil firmu Lasvit v roce 2007 spolu se třemi spolupracovníky a třináct let ji řídil z Hong Kongu, kde pobýval už od roku 1999 coby obchodní manažer svého dnešního konkurenta, české firmy Preciosa. V polovině 90. let vystudoval byznys na univerzitě v Los Angeles a později absolvoval světově nejprestižnější executive MBA program na Kellogg/HKUST. Podnikání a seberozvoj vnímá jako propojené nádoby a v obojím se soustavně a s radostí dovzdělává. Firma Lasvit je jedním z mála skutečně globálních hráčů pocházejícím z Česka a stále plně patřících soukromým vlastníkům. Firma vyrábí kromě světelně-skleněných instalací, jež jsou na mnoha prestižních adresách pěti kontinentů, i kolekce skleněných výrobků „na doma“ a nově začíná s úplně novým segmentem uměleckých skleněných fasád. Ambicí firmy je stát se luxusní značkou srovnatelnou např. s Hermès. Ač Lasvit prodává globálně, výroba zůstává v severočeských sklárnách.

**Marcel Klaus** byl letos oceněn EY Podnikatelem roku Plzeňského kraje. Firma Klaus Timber zpracovává dřevo a vyrábí přepravní palety. Okolo tohoto low-tech produktu vybudoval za 20 let pan Klaus high-tech firmu. Jeho příběh je skoro až beletristický: už na střední škole chtěl podnikat, coby osmnáctiletý odešel do Německa vydělat si na počáteční kapitál. Tam strávil dva roky opracováváním ryb v rybárně a rozmýšlením svého byznysu – byť neměl ještě tušení, v čem by chtěl podnikat. Nyní jeho firma zaměstnává ke čtyřem stům lidí a generuje tržby 1,5 miliardy Kč (2021).

**David Piškanin** spolu se svým bratrem Martinem převzal faktické vedení holdingu Hopi, který v 90. letech založil jejich otec František. Hopi tvoří konglomerát logistických, potravinářských a zemědělských firem v pěti zemích střední Evropy. V logistice patří Hopi k největším hráčům střední Evropy, zejména v oblasti čerstvého a mraženého zboží. Součástí Hopi je i Farma Otročin, největší producent biomléka ve střední Evropě. Plánovaný masivní rozvoj potravinářského segmentu slibuje do budoucna změnu stravování na celospolečenské úrovni. Hopi je jediná firma



z našeho souboru, která si už prošla mezigeneračním předáním žezla. Právě povedený přechod pod druhou generaci vedení podtrhuje fakt, že principy holdingu Hopi stojí na pevných základech.

**Jan Vokurka** stojí za nápojářskou firmou Kitl. Kdysi nadějný korporátní marketér z Nestlé se v roce 2005 rozhodl postavit na vlastní nohy a přinést světu poctivý nápoj z přírodních surovin. Nejprve firma vyráběla medicínální bylinná vína. Následně vznikly sirupy Kitl, které se postupem času rozšířily z Liberecka do celé republiky a v podstatě vytvořili trend „domácích limonád“ v českém gastro prostředí. Jan Vokurka expandoval i do zemědělské prvovýroby – má pět sadů černého bezu – a vzkříšením kómatizované Vratislavické kyselky vstoupil do segmentu prémiových minerálních vod. V roce 2020 se stal vítězem titulu EY Podnikatel roku Libereckého kraje. Kromě přímé podnikatelské aktivity se věnuje i regionálnímu oživení a to konkrétně zřízením turistického centra a muzea Kittlův dům, dále zřízením naučné stezky v obci Krásná (*web Kittelovsko*<sup>8</sup>)

Ochoty a otevřenosti všech zapojených podnikatelů si velice vážíme a doufáme, že jim to Karma náležitě oplatí.

---

<sup>8</sup> <https://www.region-jizerskehojy.cz/aktivni-vyziti/naucne-stezky/naucna-stezka-kittelovsko/>

## 2. Literární rešerše – komparované principy

Největším vydavatelem zahraniční podnikatelské literatury v ČR je nakladatelství Grada<sup>9</sup>. Více jak 80 % vydávaných zahraničních knih je od amerických autorů, zbytek od německých<sup>10</sup>. Americká společnost, trh, pracovní morálka a celé podnikatelské prostředí je ovšem v mnohém odlišné od toho českého. Importovaní autoři se tváří, a někdy i explicitně tvrdí, že jejich rady a principy jsou univerzálně platné pro jakoukoli dobu a jakékoli místo (např. COLLINS, 2008, s. 221; Collins, 2016, s. 20 a 25; DRUCKER, 2015, s. 34).

V následující sekci jsou popsány podstatné principy dlouhodobě udržitelného a úspěšného podnikání, které předkládá importovaná literatura vytyčeného rámce. Tyto budou následně porovnány a zezrcadleny s principy a koncepty vyplynulými z praxe vybraných českých firem.

Jak již bylo uvedeno, páteřní literaturou pro tuto komparaci jsou knihy Jima Collinse *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu* (2016), *Jak udělat z dobré firmy skvělou* (2008), *Firmy, které se rozhodly být skvělé* (2021). Za vznikem každé z nich stál početný výzkumný tým a mnohaletá metodická práce. Všechny jsou záznamem o výsledcích rigorózně provedených historických srovnávacích analýz (COLLINS, 2021, s. 17) spočívajících v hledání principů, faktorů či hybných sil, jež za a) měly společné všechny firmy, jež se dají označit jako mimořádně dobře řízené a s mimořádně dobrými výsledky<sup>11</sup> a za b) je odlišovaly od kontrolní skupiny firem operujících ve stejném odvětví a stejném prostředí, leč nedosahujících oněch vytoužených mimořádných výsledků (COLLINS, 2016, s. 37).

Zajímavé a jedinečné na přístupu badatelských týmů pod vedením Jima Collinse je, že jejich zorné pole pokrývá jeden a půl tuctu dekad od počátku devatenáctého do konce dvacátého století – nejstarší firma, kterou vybrali mezi „ukázkové“, či alespoň příkladné je dodnes prosperující Citibank založená v roce 1812, tedy v roce, kdy Napoleon obléhal Moskvu (COLLINS, 2016, s. 38). Podrobné informace k metodice jsou k nalezení v úvodu a přílohách každé zmíněné knihy. Jádrem zjištění všech zpracovávaných knih z pera Jima Collinse a jeho spolupracovníků je to, že k tomu, aby se jakákoli firma stala dlouhodobě prosperující, není primárně potřeba šťastná

---

<sup>9</sup> Telefonický rozhovor s Pavlem Vejrostou, šéfem ediční řady Podnikání, ekonomie a byznys v nakladatelství Grada - 27.3.2023

<sup>10</sup> Telefonický rozhovor s Martinou Kratochvílovou, šéfkou ediční řady Byznys a ekonomie v nakladatelství Albatros Média - 27.3.2023

<sup>11</sup> Toto zjednodušující označení používáme, záměrně a překvapivě, pro zjednodušení. Jim Collins v každé knize přesně popisuje kritéria, podle kterých zkoumané firmy vybral.

náhoda a už vůbec ne jeden skvělý nápad, ale cílené rozhodnutí a vytrvalé odhodlání těch, kdo firmu řídí.

Kniha *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu* (původním názvem *Built to Last*, anglicky 1994, česky 2016), napsaná jako první, byť do češtiny přeložená až jako druhá v pořadí, zkoumá firmy, které dokázaly být nadprůměrné a výjimečné od svých juvenilních let po celá mnohá desetiletí a to navzdory měnícím se lídrům, ekonomickým cyklům, světovým válkám a vůbec dramatickým změnám okolního i vnitropodnikového světa. Tyto firmy jsou zde nazývány „vizionářskými“ (COLLINS, 2016, s. 29). Autoři identifikují a popisují společné elementy DNA těchto firem a porovnávají je s firmami, jež na stejných trzích čelily stejným změnám makroprostředí a vnitřním i vnějším tlakům, ale ne tak úspěšně. Tato kniha upozorňuje, že velké firmy začínaly jako malé a jejich lídři byli svého času malí podnikatelé čelící vesměs stejným výzvám jako ti dnešní – a povedlo se jim vydržet, vyrůst, zanechat po sobě firmy, které časem překonaly i nejbujnější představy svých zakladatelů. Klíčovým motivem knihy je důraz na vnitřní silnou identitu trvale úspěšných firem a zajištění mechanismů, aby se tato identita a kultura přenášela z jedné generace na druhou nejen ve vedení, ale mezi všemi zaměstnanci (COLLINS, 2016).

Kniha *Jak udělat z dobré firmy skvělou* (původním názvem *Good to Great*, anglicky 2001, česky 2008) zkoumá, co se změnilo ve firmách, jejichž výsledky, viděno optikou finančních trhů, nebyly dlouhou dobu nijak slavné, načež přišel zvrát a důsledkem bylo minimálně patnáctileté období velice nadprůměrných výsledků. Tyto firmy jsou zde nazývány „skvělými“. Hlavním kritériem je zde optika finančních trhů proto, že se jedná o jasně definované a porovnatelné měřítko aplikovatelné na obrovské množství firem<sup>12</sup>. Navíc jde ruku v ruce s konzervativním pohledem, že hlavním smyslem firmy je zvyšovat hodnotu a zisk pro svého akcionáře. A co se druhého kritéria týče, tak právě patnáct let proto, že tato perioda ověří, zda šlo o jen nějaký dočasný trend, osobnost nového inspirativního lídra, náhodnou shodu okolností atd., nebo zda se opravdu povedlo firmě vtisknout nové mechanismy a principy fungování, jež vedly k dlouhodobému prospěchu (COLLINS, 2008).

Kniha *Firmy, které se rozhodly být skvělé* (původním názvem *Great by Choice*, anglicky 2011, česky 2021) si všímá těch firem a jejich lídrů, kteří dokázali růst i v obdobích všeobecné krize, kdy jejich konkurence i ekonomika jako celek trpěly pod tíhou nepředvídatelných a neovlivnitelných okolností vnějšího prostředí. Tyto firmy jsou zde nazývány „10X“, protože

---

<sup>12</sup> Jim Collins se ve svých analýzách zabývá pouze firmami obchodovanými na amerických burzách z důvodu sdíleného systému reportování a snadného vzájemného porovnání.

v klíčových momentech více než desetkrát výkonnost svého odvětví (COLLINS, 2021, s. 16). Autoři touto knihou reagují na prozření, že všeobecná a dlouhá ekonomická prosperita druhé poloviny dvacátého století byla možná neobvyklou anomálií, která již byla vystřídána dobou bouřlivých událostí, nepředvídatelnosti, nejistoty a velkého množství rychle se měnících, potenciálně nebezpečných všemožných vlivů. V knize jsou porovnávány na jedné straně firmy, které dokázaly dosáhnout mimořádných výsledků právě v dobách krize a na druhé straně srovnatelné firmy, jež stejné krize zastavily ve vývoji, ba nadobro zlomily (COLLINS, 2021).

Jim Collins a jeho tým prohlašují: „*Náš výzkum nevycházel z žádné teorie, kterou bychom chtěli ověřovat nebo dokazovat. Rádi se necháváme překvapit důkazy a usměřňovat tím, co objevíme. ... Principy představené v (těchto knihách) vychází ze shromážděných údajů, přičemž rámce našich úvah jsme si od základu vystavěli. Postupovali jsme krok za krokem. Naše myšlenky inspirované shromážděnými údaji jsme porovnávali s důkazy, sledovali jsme, jak se pod tíhou důkazů hroutí a nahrazovali jsme je novými myšlenkami, které jsme znovu ověřovali a nahrazovali, dokud všechny principy neladily s důkazy.*“ (COLLINS, 2021, s. 22). Jsou si jistí, že identifikované koncepty jsou globálně uplatnitelné (např. COLLINS, 2016, s. 20) a nadčasové (např. COLLINS, 2016, s. 25).

Své závěry zdařile seřadili ve zmíněných knihách do dvaceti témat (z nichž se ovšem některá navzájem dublují). V následující sekci bude zachováno pořadí poznatků dle jednotlivých páteřních knih od Jima Collinse. Pro snazší orientaci a pozdější reference s analytickou částí jsou označeny jednotlivé poznatky názvem shodným s označením v původní knize a číslem nadpisu pro tuto práci.

## **2.1. Kniha první: Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu**

### **2.1.1. Sestrojení hodin, ne ohlašování času**

Budování firmy je jiná disciplína, než pouhá multiplikace dovedností lídra skrze ruce a hlavy jeho zaměstnanců. Ke znázornění Collins používá podobenství o člověku, který (přenesme se do předmoderní doby) dokáže vždy z hlavy přesně říct, kolikátého je a kolik hodin. Člověk s touhou až nadpřirozenou dovedností by ve své době byl jistě velmi ceněný. O co ceněnější ale bude člověk, který dokáže sestrojít hodinový strojek? (COLLINS, 2016, s. 48). Zakladatelé vizionářských firem udělali právě toto: vytvořili systém, jenž překonal jejich vlastní dovednosti a schopnosti.

Collins argumentuje, že dlouhodobý úspěch vizionářských firem<sup>13</sup> nepramení z jednoho skvělého nápadu, ani z charizmatu či neobvyklého nadání vševědoucího a všehoschopného božského vizionáře-zakladatele (COLLINS, 2016, s. 50 a 66). Není důležité začít dělat něco přelomového, inovátorského. Ale je potřeba dělat to, co dělám, co nejlépe (COLLINS, 2016, s. 52), což ale vyžaduje schopnost změnit úhel pohledu, podívat se na věci jinak. A také a odvahu, začít dělat věci jinak, než je dělají ostatní (COLLINS, 2016, s. 65). Neznamená to, že by vizionářské firmy neměly výjimečné produkty – určitě mají! Ale řetězec poslušnosti je od výjimečné firmy ke skvělým produktům, nikoli naopak (COLLINS, 2016, s. 56).

### 2.1.2. Více než zisky – autentické hodnoty a inspirativní mise

Přestože vizionářské firmy jsou velmi ziskové, samotný zisk není pro jejich zakladatele podstatným pohonem ani cílem – je pouze tím, co umožňuje, aby firma mohla fungovat, aby její zaměstnanci a akcionáři mohli dosáhnout svých přiměřených osobních cílů<sup>14</sup>, a aby bylo dosaženo dlouhodobých cílů a vizí firmy (COLLINS, 2016, s. 83). Mnohem zásadnějším elementem pro dlouhověkost a mimořádnost firmy není ziskovost, ale konzistentní a pevně napříč firmou ukotvená základní existenciální ideologie, tedy firemní hodnoty a smysl podnikání (COLLINS, 2016, s. 99).

**Hodnoty** jsou základní a trvalé principy společnosti. Několik obecných principů řízení, které ale nesmí být zaměňovány se specifickými kulturními nebo provozními postupy a pokud mají být k něčemu, nesmí být zpochybňovány ani v zájmu finančního zisku či jiného krátkodobého prospěchu. Artikulované hodnoty firmy nemusí být unikátní, ale musí být autentické pro nejvyšší vedení, protože pouze tak mohou prostoupit celou firmu od shora až dolů (COLLINS, 2016, s. 102 a 103).

**Smysl podnikání**, též zvaný *mise*, je základní důvod existence společnosti, který přesahuje prosté vydělávání peněz. Je to ta zářící hvězda na obzoru, která všem ve firmě ukazuje směr, kterým se společně ubírají. Aby byl k něčemu platný, musí být konstantní a musí o něm všichni vědět. Proto je nebezpečná jeho záměna se specifickými dočasnými cíli a strategiemi. „*Hlavní úlohou smyslu podnikání (a.k.a. mise) je vést a inspirovat, ne nutně odlišovat*“ (COLLINS, 2016, s. 102).

---

<sup>13</sup> Pojem „vizionářská firma“ je používán v knize *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu* a ono vizionářství je zde jasně vymezena. Nejedná se tedy o nějaké bombastické subjektivní označení.

<sup>14</sup> Převzato z kréda firmy Motorola (COLLINS, 2016, s. 89).

### 2.1.3. Zachovejte základní ideologii a stimulujte pokrok

Firmy, mladé i ty zavedené, musí neustále vyvíjet své postupy, produkty i trhy, neboť svět se mění. Zároveň jejich ideové jádro musí zůstat konzistentní. Zachovávání základní ideologie i stimulování pokroku bývá obvykle spojováno se zakladatelem či výrazným lídrem. Ale to nestačí. Ve vizionářských firmách je oboje rovným dílem institucionalizováno, vneseno do samotné struktury společnosti, aby oba soubory principů mohly být přenášeny z generace na generaci vedoucích i řadových pracovníků. A dbá se na jejich zachovávání a dodržování v dobách dobrých i zlých (COLLINS, 2016, s. 113). Zachování vlastní vnitřní integrity je pro dlouhodobě úspěšně firmy důležitější než krátkodobý zisk (COLLINS, 2016, s. 21).

Není-li zachovávání ideologie a průběžné stimulování pokroku ve firmě dostatečně ukotveno a systémově podporováno, hrozí jí dvě rizika. Za prvé, společnost bude mít problém převést své ambiciózní záměry a inspirující vize v realitu a naskytnuvší se příležitosti do konkrétních cílů a efektivních mechanismů. Za druhé, firma bude inovovat, ale všemi směry, nesoustředěně, a dojde ke ztrátě celkové orientace na jednotný cíl. Dříve či později se tak objeví *„takové vlastnosti, strategie a taktiky, které jsou v rozporu s obdivuhodnými záměry, což vyvolává zmatek a cynismus“* (COLLINS, 2016, s. 114).

### 2.1.4. Velké nebezpečné smělé cíle (VNSC)

Vytyčování ambiciózních cílů je jednak manažerský nástroj, ale je to i ztělesnění principu. Jedná se o deklarování zhmotnělé vize, jež pomáhá všem zúčastněným zorientovat se v tom, jakým směrem se firma ubírá. Vizionářské společnosti při vytyčování svých VNSC projevují značné sebevědomí, které vnějším pozorovatelům může připadat jako troufalé, hraničící s jistou arogancí: *„jako výsměch bohům“* (COLLINS, 2016, s. 132).

*„Velký nebezpečný smělý cíl (v originále BHAG – Big Hairy Audacious Goal) lidi angažuje, oslovuje a přitahuje. Je hmatatelný, povzbuzuje a usměrňuje. Lidé ho okamžitě pochopí; nemusí být příliš nebo vůbec vysvětlován“* (COLLINS, 2016, s. 123). Jeho smyslem je iniciovat pokrok, vytvořit hnací sílu, podnítit a stimulovat lidi do vzrušující a dobrodružné výpravy, na jejíž trase jsou ochotní vynaložit značné úsilí a uplatnit v plné míře své schopnosti.

Není výjimkou, že vizionářské firmy mají vytyčených několik VNSC zároveň. Ale každý jeden musí být v souladu se základní ideologií firmy, jejím dosavadním směřováním. Právě soulad je zásadním kritériem, kterým odlišujeme chvástání sebestředných lídrů od koncepčního VNSC, jež upevňuje sebepojetí firmy (COLLINS, 2016, s. 124 a 141).

Důležité je institucionalizovat ve firmě mentalitu pokroku, která přinese další velké nebezpečné smělé cíle (COLLINS, 2016, s. 137). Bez tohoto mentálního nastavení ve všech patrech managementu hrozí syndrom „jsme u konce“, tedy spokojená nečinnost, která se může dostavit, jakmile společnost dosáhne jednoho velkého nebezpečného smělého cíle a nestanoví si nový (COLLINS, 2016, s. 125).

#### **2.1.5. Kultura podobná kultu**

Kult v pojetí vizionářských firem se netýká zbožšťování zakladatele či aktuálního CEO. Jde o mechanismy, kterým se ve firmě udržuje vysoké uvědomění firemních hodnot, vize, mise, kultury atd. To začíná pro zaměstnance už při náboru, neboť jsou pečlivě vybíráni, aby do firmy zapadli. Vštěpování principů a základní ideologie pokračuje nejen při onboardingu, ale probíhá vesměs kontinuálně. *„Vizionářské společnosti mají naprosto jasno v tom, kdo jsou, co hájí a co chtějí, a tak prostě nemají místo pro ty, kteří nejsou schopní nebo ochotní splňovat jejich náročné standardy... Ne pro každého jsou vizionářské společnosti skvělým místem k práci“* (COLLINS, 2016, s. 149), což může snadno sklouznout až k jistému firemnímu morálnímu elitářství zaměstnanců (COLLINS, 2016, s. 151, 161-162).

Neustálá všudypřítomnost základní ideologie sjednocující všechny zaměstnance umožňuje značnou provozní autonomii a stimuluje pokrok a inovace na všech úrovních, neboť zaměstnanci vědí, za jaký provaz všichni společně táhnou (COLLINS, 2016, s. 165). Stává se tak nutnou podmínkou pro firmy, jež usilují o decentralizaci a posílení pravomocí a pracovní iniciativy jednotlivce (COLLINS, 2016, s. 166). Současně urychluje protřídění pracovní síly v duchu *„zapadni nebo vypadni“* (COLLINS, 2016, s. 151).

#### **2.1.6. Vyzkoušejte spoustu věcí a nechte si to, co funguje**

Ponaučená logika teoretiků byznysu hlásá, a studenti managementu po celém světě se to učí, že precizní strategické plánování postavené na detailní znalosti trhu je základem úspěchu. Jenže *„vizionářské společnosti často k podnikají některé ze svých nejlepších kroků nikoliv na základě detailního strategického plánování, ale na základě experimentování, pokusů a omylů, oportunistu nebo náhody. To, co při pohledu zpět vypadá jako brilantní strategie, bylo často vedlejším produktem oportunistického experimentování a „záměrných náhod“* (COLLINS, 2016, s. 168).

*„Vizionářské společnosti lze vnímat ne jako výsledek brilantní předvídavosti a strategického plánování, ale jako výsledek určitého základního procesu – experimentování, využívání příležitostí, ponechávání si toho, co funguje a zbavování se toho co nefunguje“* (COLLINS,

2016, s. 175). „Evoluční pokrok většinou začíná nepatrnými dílčími kroky často v podobě rychlého využití nečekané a neočekávané příležitosti, které nakonec vedou k významným a často neočekávaným strategickým změnám“ (COLLINS, 2016, s. 173). Aby tento evoluční proces mohl v organizaci dlouhodobě fungovat, je potřeba mu jednak připravit podmínky (viz předchozí pasáž 2.1.5. *Kultura podobná kultu*) a zároveň jej neustále podněcovat a živit, tj. motivovat zaměstnance do experimentování. Strach a centralizovaná struktura zhmotnělá v přebujelé byrokracii jsou nejsilnějším demotivátorem pozitivních hybných sil, neboť zabíjejí podnikavost a kreativitu (COLLINS, 2016, s. 186, 191).

#### **2.1.7. Vychovejte si vlastní manažery**

S ohledem na to, jakou důležitost věnují vizionářské firmy náboru a začlenění všech svých pracovníků, není divu, že ještě úzkostlivěji dbají jejich lídři na výběr svého nástupce. Jde o kontinuitu v kvalitě vedení, která je opřena o systém rozvoje manažerů a plánované nástupnictví (COLLINS, 2016, s. 200). Vedoucí pracovníky je pro zachování kontinuity identity lepší vybírat zevnitř firmy, což je ovšem podmíněno tím, že taková lidé mají ve firmě prostor vyrůst.

Manažeři zvenku mohou firmu obohatit o nové nástroje a zkušenosti. Pokud ovšem nepřijmou za svou základní ideologii firmy, napáchají ve výsledku více škody než užítku (COLLINS, 2016, s. 208).

#### **2.1.8. Věřit, že nikdy to není dost dobré**

*Pro vizionářské společnosti je zásadní otázka „Jak můžeme být zítra lepší než dnes?“* (COLLINS, 2016, s. 212). Tento koncept je spolu s 3.1.2 *Více než zisky – autentické hodnoty a inspirativní mise* shodně aplikovatelný a signifikantní jak pro firmy-organizace, tak pro jejich zakladatele a lídry-jednotlivce. Vizionářské firmy, stejně jako jejich čelní vedoucí, se nejsou ochotné spokojit s dnešním stavem věcí, protože vidí slabé stránky a vidí příležitosti, a proto sami sebe neustále zdokonalují. Připravují se na zítřek a tím si připravují zítřek. Pracují bez ustání na odstranění vlastních nedostatků. Jejich cílem není pohodlí: „*Spokojenost vede k nečinnosti, která nevyhnutelně vede k úpadku.*“ (COLLINS, 2016, s. 213). Sebekritiku mají vyvinutou minimálně stejně jako sebedůvěru, a proto jsou si vědomi svých slabých míst – a toto vědomí neustále zevnitř podněcuje změnu a zlepšení. Z tohoto důvodu investují do budoucnosti víc, než srovnatelné společnosti: do lidského kapitálu prostřednictvím důkladnějšího náboru i rozvoje zaměstnanců, či do dlouhodobých investic. Systematizují, protože uspořádání a správná organizace práce uvolňuje ruce. Takovýto rozvoj a příprava budoucnosti ovšem stojí nemalé prostředky a tohoto důvodu



mívají nižší dividendy či nižší platy top managementu, než je obvyklé v jejich oboru a velikosti (COLLINS, 2016, s. 219).

## 2.2. Kniha druhá: Jak z dobré firmy udělat skvělou

### 2.2.1. Vůdci 5. úrovně

Lídry tzv. 5. úrovně poznáte podle následujících znaků (COLLINS, 2008, s. 33-55): Kloubí v sobě zajímavým nenásilným způsobem profesionální vůli a pokoru. Jejich ego nesměřuje k narcistnímu povyšování sebe sama, ale k firmě, kterou jsou odhodlaní posunout dál. Nenajdou klid, dokud jejich organizace nebude dokonalá a jsou posedlí touhou a potřebou dosáhnout trvalých výsledků. Jejich zájmem je primárně prospěch firmy, nikoli jejich vlastní osobní obohacení či komfort. Bývají skromní a nechávají vedle sebe vyrůst následovníky, z kterých posléze vyberou svého nástupce. Velmi často a bez rozpaků připisují kredit za úspěch firmy druhým lidem či okolnostem, jež hrály v jejich prospěch (jinými slovy: štěstí) - nikoli svým vlastnostem či dovednostem. Jsou rozhodní a schopní udělat i nepříjemná a nepopulární rozhodnutí (i vůči sobě sama), pakliže jsou přesvědčeni, že z toho firma bude mít užitek. Mají všechny dovednosti a rysy nižších úrovní leadershipu (viz Obr. 1).



Obr. 1: Hierarchie pěti úrovní vůdcovství (COLLINS, 2008, s. 36)

### 2.2.2. Nejdřív kdo, pak co

Druhým faktorem, jež Collins popsal v této knize (COLLINS, 2008), je nutnost obsazení firmy správnými lidmi. Pro názornost používá podoběnství s autobusem: když chcete jet na dlouhý a zajímavý výlet, je dobré mít v autobuse ty správné lidi – s kým jedete je důležitější, než kam jedete. Koneckonců, fungování trvale úspěšné firmy je dynamická a mnohdy nepředvídatelná jízda, jejíž trasa i destinace je předem neznámá.

Ve skvělých firmách<sup>15</sup> je při náboru kladen větší důraz na charakter, než na dovednosti a zkušenosti: „*Ty se dají doučit, ale rysy jako charakter, pracovní morálka, základní inteligence, odhodlání plnit závazky a hodnoty jsou hlouběji zakořeněné*“ (COLLINS, 2008, s. 67).

Výběr správných lidí nejen do manažerských pozic je zásadní i z toho důvodu, že správní lidé nepotřebují být externě motivováni (tj. na výletě neustále nemrmlají). Zaměstnávání těch správných lidí je tak propojeno i s penězi, ale jinak, než by radil selský rozum: v případě správných lidí na správných místech ve správném autobuse odpadá problém motivačního systému odměn, protože tito lidé jsou motivováni vlastní niternou touhou spolupodílet se na dobrých výsledcích firmy, a.k.a. na dobrém výletě (COLLINS, 2008, s. 58). Není pak divu, že vedoucí pracovníci ve skvělých firmách, mívají nižší odměny, než jejich protějšci ve srovnatelných firmách (COLLINS, 2008, s. 65). Peníze nejsou ve skvělých firmách používány jako motivace chovat se správně, ale jako jeden z nástrojů k tomu, aby lidé nebyli demotivováni jejich nedostatkem a nechtěli přesehnout do jiného autobusu.

Výše řečené se dá shrnout do jedné věty: nezaměstnávat někoho, o kom si nejsem jistý a neváhat propustit někoho, o kom vím, že se do autobusu nehodí (COLLINS, 2008, s. 72-73).

Za zmínku ještě stojí i zajímavý postřeh, který rovněž jde proti přirozenému selskému rozumu: ty nejlepší lidi je lepší vyslat proměnit ty největší příležitosti, nikoli řešit největší problémy (COLLINS, 2008, s. 74).

### 2.2.3. Konfrontace s tvrdými fakty

Pokud má firma stabilně budovat svoji pozici, musí v reálném čase čelit reálnému světu; a zároveň bez příkras nahlížet své vnitřní slabiny a pracovat s nimi. Nelze strkat hlavu do písku, ale čelit nebezpečnostem a tvrdé realitě – a přesto si zachovat víru, že to dobře dopadne (COLLINS, 2008, s. 98-101). Silná osobnost odhodlaného vůdce, jenž nedosáhl 5. úrovně, ale může

---

<sup>15</sup> Pojem „skvělá firma“ je používán v knize *Jak z dobré firmy udělat skvělou* a ona skvělost je zde jasně vymezena. Nejedná se tedy o nějaké bombastické subjektivní označení.

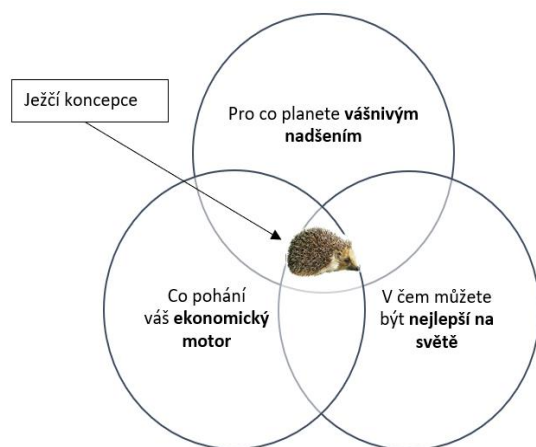
způsobovat, že lidé před ním budou filtrovat důležitá, nepříjemná fakta (COLLINS, 2008, s. 88). Je zodpovědností lídra vytvořit prostředí a atmosféru, která nebude podporovat tuto formu autocenzury a následného pštrosího efektu. Toto nastavení musí jít shora, od úrovně top-managementu. Šéfové typu, jež Collins označuje „rockstars“, nesnesou kritiku svých nápadů a vybírají si do top-managementu přitakávače (*„nepotřebují a ani nechtějí skvělé manažerské týmy... potřebují pouze armádu dobrých vojáků, která bude svědomitě vykonávat jejich rozkazy“* (COLLINS, 2008, s. 62)). Dobrý tým vedoucích pracovníků se oproti tomu mezi sebou umí v zájmu hledání nejlepšího řešení pro firmu i pohádat (nebo to pojdme označit méně konfrontačně jako „hlučnou debatu“, „vzrušenou diskusi“, „vášnivý střet“). Ovšem ne proto, aby bojovali za svoje pohodlí či své ego, ale kvůli tomu, co si myslí, že je pro firmu nejlepší. A (důležitá věc!) po učinění rozhodnutí dovedou táhnout za jeden provaz bez ohledu na své zájmy či předchozí postoje (COLLINS, 2008, s. 75, 92).

Skvělé firmy se vyznačují mimo jiné tím, že diskuse je u nich opravdu míněná jako prostředek hledání toho nejlepšího řešení a nikoli jako předehra k nátlakovému prosazení předem určeného rozhodnutí nadřazeného (COLLINS, 2008, s. 92). Zároveň u nich běžně probíhá analýza chyb – ne primárně pro to, aby byl nalezen viník k potrestání, ale aby se došlo k náležitému pochopení událostí a ponaučení do budoucna (COLLINS, 2008, s. 93).

#### **2.2.4. Ježčí koncepce**

K vykreslení tzv. ježčí koncepce používá Collins ezopovského příměru k lišce a ježkovi. Liška je všemi mastmi mazaná, vytrvalá, mrštná a hladová. Ježka charakterizuje to, že se umí bleskurychle sbalit do klubíčka a tím se zachránit před liškou, ať už na něj zaútočí seberafinovaněji. Stejně jako ježek, i každá skvělá firma má „jednoduchou a křišťálově jasnou koncepci“ jako referenční rámec pro veškeré úsilí a rozvoj (COLLINS, 2008, s. 110).

Ježčí koncepce se se nachází v průniku tří kruhů:



Obr. 2 Tři kruhy ježčí konceptce (COLLINS, 2008, s. 111)

**Kruh 1:** Co můžeme dělat lépe než jakákoliv jiná firma – a co NEMŮŽEME dělat lépe než jiná firma? A když v tom nemůžeme být nejlepší, proč to děláme? (COLLINS, 2008, s. 112). Jde o to, odolat pokušení rozptýlovat se oblastmi a příležitostmi, které nezapadají do rámce celkové strategie firmy (COLLINS, 2008, s. 113) a zároveň nelpět na dosavadních aktivitách, i kdyby byly výdělečné, pokud nezapadají do prvního kruhu: „*Dosavadní hlavní podnikatelská činnost, tedy to, čím vyděláváš peníze, se snadno stane bariérou tomu, začít dělat to, co máš potenciál dělat líp než kterákoliv jiná organizace*“ (COLLINS, 2008, s. 115).

**Kruh 2:** Jde o identifikaci a pochopení toho správného ekonomického ukazatele, metriky, jež je pro danou firmu a daný byznys model nejdůležitější a jejíž maximalizaci je potřeba hlídat. Vyjádřeno jako „zisk na x“<sup>16</sup> a důležité je, aby byl v souladu s cíli firmy i jednotlivými pracovními pozicemi, kterých se týká (COLLINS, 2008, s. 117-121).

**Kruh 3:** Dělat to, co vás baví, je důležité nejen v osobním životě, ale i v podnikatelském a pracovním – ať už je člověk ředitelem či řadovým pracovníkem. Jestliže lidé cítí, že jejich firma a spolupracovníci se podílí na něčem, pro co oni sami mají vášně, odpadá problém s motivací (ovšem neodpadá problém s demotivací – viz dále). Vášně nelze nikomu naroubovat. Nelze říkat „pojďme se nadchnout pro to, co děláme“, ale každý, na jakékoli úrovni firemní hierarchie si může říct „dělejme to, pro co se můžeme nadchnout“ (COLLINS, 2008, s. 122).

### 2.2.5. Kultura disciplíny

Collins a jeho tým identifikoval ve skvělých firmách sebekázeň jít neúnavně za svým cílem navzdory překážkám. Schopnost uchovat si víru, že cíle bude dosaženo, byť tomu stávající realita

<sup>16</sup> Za „x“ lze dosadit cokoli, např. zaměstnance, hodinu, návštěvu, m<sup>2</sup> prodejní plochy, najetý kilometr atd.

nenasvědčuje, nazývá „Stockdaleův paradox“ (COLLINS, 2008, s. 98-101). Ovšem je zdůrazněna i jiný druh sebekázně, totiž sebekázeň odmítnout třeba i „velkou životní příležitost“, pokud neprošla testem tří kruhů ježčí koncepce (COLLINS, 2008, s. 136, 148). Každý úspěšný a podnikavý člověk a každá úspěšná a podnikavá firma je pravidelně konfrontována se spoustou myšlenek a nápadů, co by se dalo dělat. I v tomto je dobré pochopit svého ježka, neboť člověka ochrání před rozklížením pozornosti: „*Nebudeme dělat nic, co neodpovídá našemu ježkovi. Nebudeme se pouštět do nesouvisejících podnikatelských aktivit, akvizic atd.*“ (COLLINS, 2008, s. 147). Zároveň ta samá sebekázeň zprostředkovává odvahu osekát ty stávající aktivity, které neodpovídají ježčí koncepci dané firmy a nasměrovat uspořené zdroje správným směrem (COLLINS, 2008, s. 153). To je obsaženo i v trefném a zapamatovatelném citátu, že „*seznamy věcí, se kterými skoncovat, jsou důležitější, než seznamy věcí, které je třeba udělat*“ (COLLINS, 2008, s. 156).

Firemní sebekázeň je záměrně vybudovaný a soudržný systém s jasně určenými omezeními, v rámci něhož ale mají lidé na všech hierarchických úrovních značnou individuální svobodu a odpovědnost. Firemní sebekázeň vychází shora, od top managementu. V rozhovorech, jež Collinsův tým vedl s bývalými zaměstnanci a kolegy, byli lídři skvělých firem často popisováni slovy disciplinovaný, ukázněný, přísný, houževnatý, odhodlaný, pilný, přesný, puntičkářský, systematický, metodický, mistrný, náročný, důsledný, cílevědomý, zodpovědný, atd. (COLLINS, 2008, s. 140). Jsou tak v přímém protikladu s egocentrickými generálními řediteli, které Collins trefně označuje jako „rockstars“.

#### **2.2.6. Technologické akcelerátory**

Technologie a technologický pokrok jsou tzv. buzzwords, tedy horkým tématem, byznysu. Doba, svět, technologie, zákazníci, dodavatelské řetězce, očekávání zaměstnanců a další, se dnes prý velmi rychle mění a všechno se žene stále zrychlujícím tempem dopředu.

Collins však dokládá, že pro skvělé firmy nejsou technologie alfou a omegou: 80 % manažerů skvělých firem interviewovaných týmem Jima Collinse vůbec neuvedlo technologie jako jeden z pěti nejdůležitějších faktorů jejich transformace (COLLINS, 2008, s. 167). Nové technologie samy o sobě nikdy jsou zárukou podnikatelského úspěchu stávajících či nových firem (COLLINS, 2008, s. 169). Bez toho, aby firma znala svou základní identitu a měla nadefinovaného svého ježka (viz výše) a pečlivě se obojího držela, sebelepší technologie jí nedokážou pomoci stát se udržitelně skvělou. Technologie je akcelerátorem hybné síly, ne jejím tvůrcem – dokud firma nezjistí, které technologie pro ni mají význam, nemůže je dobře využívat. Význam mají jen ty technologie, které souvisí s ježkem firmy (COLLINS, 2008, s. 164, 165, 172).

**Malé technologické okénko:**

*„Není pochyb o tom, že špičkové moderní technologie, ať už ve formě počítačů nebo telekomunikací, robotů v továrnách nebo automatizace kanceláří, biogenetiky nebo bioinženýrství, mají neměřitelný kvalitativní význam. High-tech poskytuje vzrušení a titulky. Inspiruje vize podnikání a inovací. Ochota mladých, vysoce vyškolených lidí jít pracovat pro malé a neznámé zaměstnavatele, spíše než pro obří banku nebo světového výrobce elektrozařízení, má jistě kořeny v mystice „high-tech“ – i když drtivá většina těchto mladých lidí pracují pro zaměstnavatele, jejichž technologie je prozaická a všední.“ ... Zajisté trefný popis dnešní doby. Jedná se ovšem o citát původně z roku 1985 (DRUCKER, 2015, s. 4). Obdobné extatické pocity z nekonečných příležitostí díky novým technologiím měli zřejmě i Steve Jobs při zakládání Apple v roce 1976, Hewlett s Packardem v roce 1939, Tomáš Baťa o 40 let dříve, Werner von Siemens v polovině 19. století, či holandsští obchodníci, kteří zjistili, jak malý je vlastně svět, když největší s korporací všech dob – Holandskou východoindickou společností – ovládli globální obchod v 17. století. Nové a revoluční technologie se objevují od doby co je lidstvo lidstvem. A akademici managementu se tomu stále diví.*

### 2.2.7. Setrvačnický a bludný kruh

Udržitelné změny, např. vznik skvělé firmy či přeměna běžné firmy na skvělou, mají pomalý postupný rozjezd, jenž až s časem nabírá momentum. Jako u setrvačnicku. Nestává se, že by se kdy něco zásadního změnilo ambiciózním prohlášením či ohlášením nového programu. Pravá změna je postupná a začíná hluboko uvnitř. Collins to připodobňuje k vejci, z něhož se právě vyklubalo kuře: zatímco při pohledu z venku se to může zdát jako zázrak, neboť z vejce, se kterým se týdný nic nedělo, najednou vylezl ptáček. Ale z perspektivy kuřete samotného je to jen jednou z nekonečné řady událostí, které započaly oplodněním vajíčka a končí až daleko za momentem vylíhnutí (COLLINS, 2008, s. 179). *„Někteří manažeři uvádějí, že vůbec nevěděli, že nějaká významná transformace probíhá, dokud už neměli kus cesty za sebou. Celý proces viděli často jasněji, až když skončil, než když probíhal“* (COLLINS, 2008, s. 180).

Roztáčení setrvačnicku, změna z vejce na kuře, či vytvoření skvělé firmy je dlouhotrvající, pomalá a zprvu nenápadná záležitost. Jakmile se však setrvačnick (či firma) roztočí, je stejně těžké jej zastavit, jako bylo prve těžké jej rozhýbat. Tímto principem Collins mimo jiné nabádá k trpělivosti a vytrvalosti (za předpokladu, že se firma drží své ježčí koncepce!). Pakliže vedení není

trpělivé, přeskakuje zběsile na nové trendy, nebo v rámci svého egoismu změni nový líder směřování firmy. Vede to k tomu, co Collins nazývá „bludným kruhem“ (COLLINS, 2008, s. 188). Bludný kruh je nejefektivnější způsob, jak ztratit momentum a demotivovat lidi uvnitř firmy.

## 2.3. Kniha třetí: Firmy, které se rozhodly být skvělé

Připomeňme, že tato kniha se soustředí na to, jaké principy pomáhají firmám úspěšně čelit všeobecné krizi. Zkoumané firmy dokázaly během krize překonat výkonnost svého odvětví nejméně desetkrát – proto je zde Collins a spol. nazývá „10X“<sup>17</sup> (COLLINS, 2021, s. 16). Zásadní krize, těžká doba, obrovské, rychle se měnící a nepředvídatelné síly mimo jakoukoli kontrolu, nejistota a nestabilita s ohromným dopadem, bouřlivé události (tedy zkráceně: realita), je něco, s čím se při výuce managementu moc nepočítá. Budoucnost nelze předvídat. Ale lze se na ni připravit a cokoli nám následně přinese, využít (COLLINS, 2021, s. 15).

Pro uklidnění studenta předchozího Collinsova díla a zahnání pocitu marnosti: „Zákonnosti z předchozích knih jsme ověřovali a zjistili jsme, že platí i v chaotickém a nejistém světě“ (COLLINS, 2021, s. 25).

### 2.3.1. Fanatická disciplína a dvacetimílový pochod<sup>18</sup>

Nikoho nepřekvapí, že každá firma a každý lídr potřebuje k dosažení úspěchu mít jasný a ambiciózní plán vykolíkový pomocí předdefinovaných ukazatelů výkonnosti; a disciplínu i v těžkých chvílích zatnout zuby, nevzdát se, vzburcovat veškerou svou sebekázeň a dosáhnout vytyčeného výkonu. Collins, jde dál: „pokud chcete dosáhnout stabilní výkonnosti, potřebujete obě hranice 20mílového pochodu<sup>16</sup>: dolní i horní. Překážku, kterou překonáte, i strop, který nepřesáhnete. To znamená, ambici dosáhnout cíle i schopnost krotit se“ (COLLINS, 2021, s. 58). Pointou je, nevynaložit veškeré zdroje firmy na příhodnou příležitost k růstu a nevyčerpat si tak možnosti k obraně proti náhlému úderu. Tedy i v růžových dobách „růst pouze takovým tempem, při kterém firma udrží vše pod kontrolou“ (COLLINS, 2021, s. 63).

---

<sup>17</sup> Pojem „10X“ je používán v knize *Firmy, které se rozhodli být skvělé* pro souhrnné označení zkoumaných vzorových firem, jež dokázaly během krize překonat výkonnost svého odvětví nejméně desetkrát.

<sup>18</sup> Termín „dvacetimílový pochod“ vychází z podobnosti o transkontinentálním pochodu: zatímco jeden poutník jde každý den dvacet mil – ať už v podmínkách, kdy se mu jde krásně a zvládl by i mnohem víc, nebo v podmínkách, kdy by psa ze stanu nevyhnal, ten druhý je schopen při hezkém počasí ujít i 40 mil. Ale zase při bolavých nohách či špatném počasí přečká den či dva ve stanu a nikam se neposune. Rozuzlení tkví v tom, že ten disciplinovaný nejen že urazí celou trasu dřív, ale i klidněji, protože mj. ví, jak nakládat se svými zásobami (tj. kdy je zase doplní) atd. (COLLINS, 2021, s. 55-56).

Zajímavá je teze, že dvacetimílový pochod zvyšuje nejen sebedůvěru, ale i sebekontrolu celé firmy: zaměstnanci vidí, že firma je jako buldozer, který sice možná jede pomaleji než sportáky, ale žádné sebehorší vnější okolnosti jej nedokáží zastavit (COLLINS, 2021, s. 81).

Dále Collins na základě svého rigorózního výzkumu na velkém vzorku firem varuje, že „mezi snahou o maximální růst a úspěchem 10X firem existuje negativní korelace“ (COLLINS, 2021, s. 81).

### **2.3.2. Empirická kreativita – menší náboje a dělová koule**

I druhý princip této knihy spočívá ve střídmosti v rozvoji – tentokrát z pohledu inovací – a rezonuje s výše zmíněným principem 2.1.6. *Vyzkoušejte spoustu věcí a nechte si to, co funguje*. Jde zde o provádění praktických nenáročných experimentů dříve, než se vynaloží zásadní prostředky na něco, o čem se lze pouze teoreticky domnívat, že to bude fungovat (COLLINS, 2021, s. 39). Collins říká, že 10X firmy inovují způsobem, kdy za použití mála zdrojů (tedy „malých nábojů“) zkouší neustále nové možnosti rozvoje – tedy střílí na ně metaforické malé náboje. Správný malý náboj je takový, který firmu stojí malé náklady, nese s sebou malé riziko a nemá velký rozptyl (COLLINS, 2021, s. 111). Pokud náboj netrefí zajímavý cíl (což se zákonitě stává často), firmu to nepoškodí. Ale pokud se trefí, má nastat fáze B, kdy firma neváhá vystřelit stejným směrem velkou dělovou koulí: „*neschopnost vystřelit dělovou koulí, přestože je kalibrována, vede k průměrným výsledkům*“ (COLLINS, 2021, s. 112).

*„Princip vystřelování nejprve menších nábojů a potom velké dělové koule vysvětluje úspěch 10X firem lépe než jedinečné inovace nebo vizionářská genialita“* (COLLINS, 2021, s. 111). *„Ověřujte své kreativní nápady pomocí empirických zkušeností. A nemusíte kvůli tomu vystřelit spoustu vlastních nábojů – stačí, když se použijete z empirických zkušeností jiných... Důležitější než být první nebo nejkreativnější je zjistit, co v praxi funguje, dělat to lépe než kdokoliv jiný, a potom z toho cestou 20mílového pochodu vytěžit co nejvíce“* (COLLINS, 2021, s. 103).

Tento princip oslovuje i rozšířený mýtus, že inovace jednoznačně vedou k úspěchu: *„Výsledky našeho výzkumu nepodporují předpoklad, že 10X firmy jsou inovativnější než jejich méně úspěšné protějšky... 10X firmy byly dostatečně inovativní, aby byly úspěšné, ale nebyly těmi nejinnovativnějšími“* (COLLINS, 2021, s. 87–89).

### **2.3.3. Produktivní paranoia – rozmýšlet rizika a mít dost kyslíkových bomb**

„Doufej v nejlepší, očekávej nejhorší.“ Tímto typem paranoi trpí občas každý. 10X lídr není jí paralyzován. Naopak: dělá důkladně všechno pro to, aby byl připraven na „černou labuť“, o níž neví kdy, odkud, ani v jaké podobě přijde (TALEB, 2011). A tato účinná, a hlavně včasná (sic!)



opatření, jej odlišují od běžných lidí. „*Produktivní paranoia přeměňuje nadmíru rozvinutou ostražitost v produktivní jednání.*“ (COLLINS, 2021, s. 43)

Collins identifikoval tři skupiny reakcí, jak se produktivní paranoia u 10X lídrů projevuje:

1. Vytváření finančních rezerv a zásob klíčových zdrojů (COLLINS, 2021, s. 120).
2. Omezení rizik – Collins uvádí, že 10X lídři vedou své firmy značně konzervativně, nejsou ochotni příliš riskovat a riskují méně než srovnávané firmy (COLLINS, 2021, s. 123, 126).
3. Sledování skrz dva objektivy naráz – zároveň se soustředit na své cíle v dálce (COLLINS, 2021, s. 130), ale neztrácet při tom přehled o nejbližším okolí, aby „*vycítili změny podmínek a mohli efektivně reagovat*“ na nenadálou příležitost či hrozbu (COLLINS, 2021, s. 119).

Rychlost reakce na změnu situace pochopitelně hraje důležitou roli, ale správnost reakce je zásadnější: „*přijetí důsledných a promyšlených rozhodnutí je lepší, než přijetí spousty rychlých rozhodnutí... jedno z nejnebezpečnějších falešných přesvědčení je, že rychlejší je vždy lepší, že rychlý vždy porazí pomalé*“ (COLLINS, 2021, s. 126, 130).

„*Na rozdíl od představy otrlých, sebevědomých a riskující podnikatelů, kteří vidí jen potenciální růst, 10X lídři uplatňují produktivní paranoiu a neustále se zabývají tím, co se může pokazit. Jaký je nejhorší možný scénář? Jaké by byly jeho důsledky? Víme, jak v takovém případě postupovat? Jak můžeme minimalizovat dopady událostí, které nemůžeme ovlivnit?*“ (COLLINS, 2021, s. 138).

#### **2.3.4. SMaK recept (specifický, metodický a konzistentní)**

Aby bylo zajištěno, že firma bude i ve chvílích konfrontace s nějakou krizí a vzniklém stresu reagovat správně, mají 10X firmy připravený obecný a stabilní recept, jak se chovat. Nejde o krizový plán (protože forma budoucí krize je neznámá), ale o jakési stálé provozní, praktické desatero (bez ohledu na počet bodů), které říká, co se má jak dělat (COLLINS, 2021, s. 144) a hlavně, co nedělat (COLLINS, 2021, s. 145). SMaK recept není ideologickým fundamentem firmy jako mise, vize, hodnoty či kultura; ani není nosnou strategií či taktikou, jež má co nejflexibilněji reagovat na aktuální dění (COLLINS, 2021, s. 144). SMaK recept zajišťuje konzistenci aktivit a procesů i v bočním větru momentální situace, aby se firma neztratila v bouři, ale stále směřovala po vytyčené trase ke strategickému cíli. Chronická nekonzistentnost činností je znakem průměrnosti (COLLINS, 2021, s. 154) a vede k zastavení setrvačnicku a bloudění v kruhu (viz předchozí pasáž 2.2.7. *Setrvačník a bludný kruh*).

*„Když začnou klesat výsledky, 10X lídři si okamžitě nemyslí, že jejich principy a metody jsou zastaralé. Radši se zamyslí, zda se firma neodklonila od svého receptu, nebo zda se nevzdala disciplíny a důslednosti při jeho dodržování. Kladou si otázku, jestli výsledky klesají proto, že ztratili disciplínu, nebo proto, že se situace zásadně změnila a potřebuje nový recept“ (COLLINS, 2021, s. 153).*

Pochopitelně je potřeba v průběhu času SMaK recept aktualizovat. *„Existují dva rozumné přístupy ke změnám SMaK receptu: buď uplatňovat empirickou kreativitu, která je podněcována zevnitř (viz předchozí pasáž 2.2.2. Empirická kreativita), ... nebo uplatňovat produktivní paranoii (viz předchozí pasáž 2.2.3. Produktivní paranoia), která je více zaměřena na venek“ (COLLINS, 2021, s. 159).*

### **2.3.5. Návratnost štěstí – schopnost vytěžit ze štěstí/smůly co nejvíc**

*„Rozdíl mezi 10X firmami a srovnávacími nespočívá ve štěstí jako takovém, ale v tom, jak jej firmy využily“ (COLLINS, 2021, s. 176). Firmy (a lidé) neselhávají kvůli nedostatku štěstí, ale spíše z důvodu neschopnosti včas a správně reagovat na probíhající události a souhry okolností (COLLINS, 2021, s. 183). Pro zajištění správné reakce je dobré se na štěstí (good luck), či smůlu (bad luck) připravit: „Vítězství čeká na toho, kdo má všechno v pořádku – lidé to nazývají štěstím. Porážku zažije ten, kdo včas neučinil nezbytná opatření; tomu se říká smůla.“ (COLLINS, 2021, s. 27 – citace Roalda Amundsena z knihy The South Pole).*

Collins podotýká, že ve firemním kontextu, stejně jako v soukromém životě, má štěstí spíše podobu KDO než CO: *„Největším štěstím, které nás může potkat je štěstí na správné lidi – mentora, partnera, kolegu, lídra nebo přítele“ (COLLINS, 2021, s. 178).*

Nikdo nedokáže řídit své štěstí, ale každý může zvýšit návratnost<sup>19</sup> štěstí, tedy svoji kapacitu jej nepromarnit (COLLINS, 2021, s. 183).

---

<sup>19</sup> Zde nejde o zajištění brzkého opakování (návratu) štěstí, ale o účetní termín, ve smyslu „return on luck“ – tedy o kapacitu vyždímat z pozitivní i negativní neovlivnitelné souhry okolností to nejlepší.

# **Analytická část**

## 4.1 Úvod k analytické části

Ke sběru dat byly použity zevrubné rešerše a následné hloubkové rozhovory s podnikateli šesti vybraných úspěšných firem (detailněji popsáno výše v sekci 2. *Metodika výzkumu*). Nejvýznamnější identifikované faktory či principy, byly následně přiřazeny k jednotlivým vývojovým fázím, kterými nová firma prochází od svého metaforického početí přes porod a výchovu až do úspěšné dospělosti. Toto jsou faktory, jež si každá vývojová fáze firmy žádá řešit, s kterými se potýká a na něž se cílevědomé firmy soustředí:

	<b>Faktory charakteristika pro danou fázi:</b>	<b>Relevantní koncepty dle Collinse:</b>
FÁZE 1:	Abnormální potřeba zakladatele něco vybudovat, podívat se za horizont svých stávajících možností a dovedností. Odvaha k riskantním krokům do neznáma a k samostatné odpovědnosti za zdar či nezdar svého snažení. Optimistické přesvědčení o budoucím úspěchu.	2.1.8. <i>Věřit, že nikdy to není dost dobré</i> ; 2.1.1. <i>Sestrojení hodin, ne ohlašování času</i> ; 2.2.2. <i>Nejdřív kdo, pak co</i> ; 2.1.4. <i>Velké nebezpečné smělé cíle (VNŠC)</i> ; 2.2.1. <i>Fanatická disciplína a dvacetimílový pochod</i> .
FÁZE 2:	Nezlomná ambice dosáhnout dříve či později výsledků. Houževnatost, se kterou se podnikatel učí novým věcem a poznává nová teritoria. Získávání kontaktů a inspirací, které začínajícímu podnikateli rozšiřují obzory.	2.2.5. <i>Návratnost štěstí – schopnost vytěžit ze štěstí/smůly co nejvíc</i> ; 2.2.1. <i>Fanatická disciplína a dvacetimílový pochod</i> .
FÁZE 3:	Nabírání spolupracovníků, předávání kompetencí, začátky managementu – formulování a komunikace podnikatelovy představy o tom, co a jak mají zaměstnanci dělat. Extenze podnikatelova JÁ do organizace, která bude schopná dosáhnout věcí, které zakladatel jako jedinec nezvládne.	2.2.2. <i>Nejdřív kdo, pak co</i> ; 2.2.1. <i>Vůdci 5. úrovně</i> ; 2.2.3. <i>Konfrontace s tvrdými fakty</i> .
FÁZE 4:	Rozpolcenost mezi zaměřením na primární procesy (produkce a dodání zboží/služeb zákazníkovi) a sekundárními procesy, tedy na vnitřní konstrukci firmy a usnadňující technologie.	2.2.6. <i>Technologické akcelerátory</i> ; 2.3.1. <i>Fanatická disciplína a dvacetimílový pochod</i> .

FÁZE 5:	Zakotvení hodnot a principů podporující chod i rozvoj firmy.	2.1.2. <i>Více než zisky – autentické hodnoty a inspirativní mise</i> ; 2.1.3. <i>Zachovejte základní ideologii a stimulujte pokrok</i> ; 2.1.5. <i>Kultura podobná kultu</i> ; 2.2.7. <i>Setrvačnický a bludný kruh</i> ; 2.2.5. <i>Kultura disciplíny</i> .
FÁZE 6:	Nabírání obrátek, expanze. Institutionalizace řízeného pokroku.	2.1.4. <i>Velké nebezpečné smělé cíle (VNŠC)</i> ; 2.2.2. <i>Empirická kreativita – menší náboje a dělová koule</i> ; 2.2.3. <i>Produktivní paranoia – rozmýšlet rizika a mít dost kyslíkových bomb</i> ; 2.1.6. <i>Vyzkoušejte spoustu věcí a nechte si to, co funguje</i> .
FÁZE 7:	Předání otěží další generaci vedení.	2.2.1. <i>Vůdci 5. úrovně</i> ; 2.1.7. <i>Vychovejte si vlastní manažery</i> .

Tabulka 2: Fáze vývoje firmy a hlavní témata, která firma v příslušné fázi řeší; vč. návaznosti na klíčové principy identifikované a popsané Jimem Collinsem v knihách přeložených do češtiny.

V následující sekci budou tyto fáze podrobněji rozepsány. Pro data sebraná při rozhovorech jsou používány iniciály: Jakub Cigler (JC), Jaroslav Havel (JH)<sup>20</sup>, Leon Jakimič (LJ), Marcel Klaus (MK), David Piškanin (DP) a Jan Vokurka (JV). U dat pocházejících ze sekundárních zdrojů je pro snadnost dohledání použito iniciálu příjmení a číslo reference: např. C1 se týká rešerše o Jakubu Cíglerovi a dle čísla 1 lze v 7. *Seznam použité literatury a zdrojů* na konci práce dohledat, z jakého konkrétního materiálu je čerpáno.

<sup>20</sup> Byť rozhovor byl uskutečněn s panem Danielem Soukupem, kterého pan Havel k rozhovoru pověřil z důvodů vlastní opakované časové tísně.

Přehled zapojených respondentů a jejich firem:

Jméno (firma)	Rok založení fy.	Tržby (rámcově)	Počet zaměstnanců	Oblast podnikání	Délka rozhovoru	Množství zdrojů
Jakub Cigler (JCA)	2001	<100 mil	70+	Architektura a urbanismus	54 min	5 <sup>21</sup>
Jaroslav Havel <sup>22</sup> (Havel & Partners)	2001	1 mld.	400+	Advokacie, daně, consulting	35 min	12
Leon Jakimič (Lasvit)	2007	1 mld.	400+	Sklářství, design	85 min	9
Marcel Klaus (Klaus Timber)	1998	1,5 mld.	300+	Výroba přepravních palet	email <sup>23</sup>	6
David Piškanin (Hopi holding)	1992	5+ mld.	5000+	Logistika, zemědělství, potravinářství	70 min	9
Jan Vokurka (Kitl)	2007	<100 mil	30+	Výroba nápojů	60 min	16

Tabulka 3: Přehled zapojených respondentů a jejich firem

## 3.2. Fáze 1

**Abnormální potřeba zakladatele něco vybudovat, podívat se za horizont svých stávajících možností a dovedností. Odvaha k riskantním krokům do neznáma a k samostatné odpovědnosti za zdar či nezdar svého snažení. Optimistické přesvědčení o budoucím úspěchu.**

**Související koncepty:** 2.1.8. Věřit, že nikdy to není dost dobré; 2.1.1. Sestrojení hodin, ne ohlašování času; 2.2.2. Nejdřív kdo, pak co; 2.1.4. Velké nebezpečné smělé cíle (VNSC); 2.2.1. Fanatická disciplína a dvacetimílový pochod.

<sup>21</sup> Ač je Jakub Cigler v médiích velice často, jen zřídka mluví o své firmě. Většinou mluví o konkrétních projektech či o architektuře a urbanizmu obecně.

<sup>22</sup> Po několikátém zrušení schůzky z časových důvodů, pověřil pan Havel rozhovorem se mnou Daniele Soukupa, HR ředitele Havel & Partners.

<sup>23</sup> Byli jsme domluveni na setkání v centrále firmy na 24.3. Bohužel v noci z 23. na 24. vyhořela restaurace Angus Farm patřící panu Klausovi a tak byl rozhovor s pochopitelných důvodů odložen. Z časových důvodů následovalo zaslání otázek a odpovědí emailem.

*„Aby člověk uspěl v nějaké práci, jakékoli práci, musí v ni věřit a brát ji vážně“* (DRUCKER, 2015, s. 80). Podnikat nelze jen napůl, na zkoušku. Taková zkouška nemůže dlouho vydržet a dopadnout dobře. Podnikatel-zakladatel přitom není nebojsa, má strach z neznáma. A to nikoli jen zprvu, kdy nový byznys sotva stojí na vrávoravých nohách, ale i když už je byznys úspěšný, globálně rozkročený – jako například Microsoft pod vedením Billa Gatese a Steva Ballmera, kteří *„neustále vymýšleli scénáře plné rizik, hrozeb, nebezpečí, zničujících útoků, neštěstí a katastrof“* (COLLINS, 2021, s. 40–41). Ale u lidí, kteří se rozhodli podnikat, je hybná síla silnější než ta brzdná: touha vybudovat, prorazit a dokázat je silnější než potřeba vlastního pohodlí a jistoty<sup>24</sup>. *„Hnací síla pokroku pramení z hluboké lidské touhy – bádát, tvořit, objevovat, vítězit, měnit, zlepšovat.“* (COLLINS, 2016, s. 109).

Jaroslav Havel coby mladý advokát dostal výborný, jednoduchý nápad. Vlastně je s podivem, že to nenapadlo i někoho jiného, vždyť je to tak nabíledni: rozhodl se, že vybuduje největší a nejlepší advokátní firmu v regionu (H11). Dal výpověď v lukrativním zaměstnání a zvábil další čtyři kolegy advokáty (H8) a dvě asistentky (H9), aby opustili své perspektivní a dobře placené (a jistě pohodlné!) židle a vydali se s ním na dobrodružství zavánějící prostotou, jež začínalo u jednoho stolu s jedním počítačem, kolem kterého se sedělo na (jistě nepohodlných!) krabicích (H11). Pan Havel si plně uvědomoval, že fakticky opouští svou profesi, ač v ní byl dobrý: přestává být advokát – začíná být podnikatel, manažer a obchodník. Nastudoval spoustu knih o managementu (H4), jezdil po mezinárodních konferencích, dělal networking, sháněl zakázky, rekrutoval další a další kolegy, formoval organizaci. Pro juniorního korporátního M&A právníka samé nové věci.

Marcel Klaus věděl, že chce podnikat už během studia na Střední škole poštovní v Plzni. Věděl, že k rozjezdu podnikání potřebuje kapitál. Hned po maturitě se tedy vydal do Německa si potřebný kapitál vydělat. Dva roky porcoval ryby, všímal si, jak v systému německé firmy zapadá jedno do druhého, i jak se v něm cítí dělníci. Rozmýšlel principy své budoucí firmy. Po dvou letech, vybaven ušetřeným kapitálem, se vrátil do rodné obce. A stále nevěděl najisto, v čem by měl podnikat. Inspirovat se nechal sousedem. Pronajal si místní statek v dezolátním stavu a zmobilizoval kamarády i rodinu, aby mu s tím vším pomohli: svépomocí stavebně upravili prostor, jednu pilu koupili z druhé ruky a druhou svařili po vzoru té první (K1, K5).

Jan Vokurka nastoupil brzy po škole do Nestlé. Netrvalo dlouho a získal prestižní interní ocenění, které slibovalo korporátní kariéru snů. To ale nechtěl. Chtěl vlastní značku, vlastní

---

<sup>24</sup> Totéž jistě platí i u lidí, jež se rozhodli ujmout se vůdčí role i v nekomerčním prostředí.

továrnu, ovlivňovat procesy a produkty (V11). Už v hlavě pětiletého Honzy se vlivem cestopisu po Americe z roku 1911, jež popisoval Rockefellera, Carnegieho atd., usadilo cosi, co jej dosud neopustilo: touha podnikat (V9).

Všichni zkoumaní podnikatelé, stejně jako ti z výzkumu Jima Collinse a jeho týmu, nebyli normální. „*Všichni 10X lídři, které jsme zkoumali, byli v tom nejlepším slova smyslu nekonformní*“ (COLLINS, 2021, s. 36). Vykazovali známky nenormality už v období před založením svých firem (někteří i dlouhé roky). Zcela se vymykali z běžného rámce přístupu k práci. Jim Collins lidi podobného ražení, s lehkou nadsázkou nazývá fanatiky: „*Dokážou být ohromně houževnatí, drží se svých standardů, ale zároveň jsou dostatečně disciplinovaní na to, aby nepřestřelili... nebyli jen disciplinovaní, byli to fanatici ... jejich chování se vymyká tomu co je považováno za normální*“ (COLLINS, 2021, s. 35). „*Vycházeli z hodnot, účelů, dlouhodobých cílů a přísných standardů výkonnosti a měly fanatickou disciplínu*“ (COLLINS, 2021, s. 36).

### 3.3. Fáze 2

**Nezlomná ambice dosáhnout dříve či později výsledků. Houževnatost, se kterou se podnikatel učí novým věcem a poznává nová teritoria. Získávání kontaktů a inspirací, které začínajícímu podnikateli rozšiřují obzory.**

**Související koncepty:** 2.2.5. *Návratnost štěstí – schopnost vytěžit ze štěstí/smůly co nejvíc*; 2.2.1. *Fanatická disciplína a dvacetimílový pochod.*

V životě se střídá smůla (bad luck) a štěstí (good luck). Smůla může mít tisíce podob a pokaždé jinou. Se správným nastavením ji ale lze využít k získání nového poznatku, osvojení si nové dovednosti, objevení nových horizontů atd. (viz 2.3.5. *Návratnost štěstí – schopnost vytěžit ze štěstí/smůly co nejvíc*). Frekvence ani koncentrace pozitivních i negativních neovlivnitelných událostí se z dlouhodobější perspektivy neliší mezi jednotlivými firmami (COLLINS, 2021, s. 175). A přesto jsou pro některé životodárné a pro ostatní smrtonosné. Tajemství netkví v osudu, ale v připravenosti tento osud a jeho možné dopady vidět a rozpoznat, tento osud využít (viz 2.3.5.), být připraven na přežití těžkých ran, a nesmět se bát okolností využít (COLLINS, 2021, s. 189). Nic z toho se člověk nenaučí hned: schopnost prosadit si svou, poprat se s osudem a pokračovat i poté, co přijde rána, se nazývá houževnatost – a ta vede k výjimečnosti (COLLINS, 2021, s. 185). Štěstí v podnikání má mnoho podob, ale zejména má podobu KDO: investor, partner, zákazník, mentor, spolupracovníci... Tito lidé jsou zdrojem inspirace, povzbuzení, vzhledu apod. (viz 2.2.5.).



Dobří podnikatelé si toho jsou vědomi a nepovažují svůj úspěch primárně za doklad svých vlastních nadprůměrných schopností (viz 2.2.1. *Vůdci 5. úrovně*).

Jan Vokurka roky hledal inspiraci jak a v čem podnikat, dokud mu ji jen tak mimo řečí na dovolené neporadila tehdejší přítelkyně. Další dva roky ten nápad tříbil. A pak: „*Já jsem v té době už dlouho pracoval na svém nápadu, co je dneska Kitl, a oni (tj. pánové Sobota a Žďárský<sup>25</sup>) se mi úplně náhodně ozvali, že právě prodali firmu, mají nějaké peníze a jestli s nimi nechci v něčem podnikat. A já jsem zvažoval, jestli ty naše cesty spojit nebo nespojit na začátku, a viděl jsem výhody spojit i výhody nespojit. Ty výhody byly, že mi to urychlí start, budu mít kapitál do začátku. Časem jsem pochopil, že tam byly i další věci... Na začátku byli (Sobota a Žďárský) jenom investorem a já měl kapitál, mohli jsme pořídit technologie a začít. Zároveň, protože oni podnikali v nápojích celý život, měli kontakty, měli spoustu kontaktů. Já jsem byl nezkušený a vlastně jsem nic nevěděl a oni mi dokázali dát zpětnou vazbu a mentoring.“ (JV) ... Když konečně byl vytvořen prototyp vysněného produktu, bylinného vína Šláftruňk, celá várka se zkazila (V10). Přesvědčil společníky ke zřízení vlastní výroby, aby si mohli pohlídat do posledního detailu proces a kvalitu. Napodruhé se to povedlo. Zákazníci mu však řekli, že sice to je dobré pití, ale že chtějí něco jiného, nealkoholického. A Jan Vokurka se nevzdal, nebral to jako kudlu do zad od nevděčných a ignorantských zákazníků. Vyvíjel, rozvíjel, hledal, učil se. A pak znova. A znova. A s houževnatostí sobě vlastní to dělá dodnes (JV).*

Připravenost a schopnost využít náhody, štěstí i zdánlivého neštětí, hrály roli v u vzniku a rozvoje Hopi. František Piškanin, zakladatel, se z kraje 90. let v Bavorsku náhodou setkal s Rudolfem Houdkem, náhodou si padli do oka. Pan Houdek měl kontakty, měl kapitál a měl silnou důvěru v pana Piškanina. „*Chemie cinkla, stali jsme se přáteli a později jsme spolu měli firmu. Naučil mě to, že můžeš být sebezpečnější, sebeschopnější, ale to všechno je málo, když nemáš kontakty. Sehrál tak roli, která je neopakovatelná“* (P6). Zprvu jejich společná firma úspěšně provozovala jeden supermarket v Karlových Varech. Naneštěstí se trh měl brzy zaplnit zahraničními řetězci se silným zázemím. Hopi se zaměřilo na velkoobchod a zásobování těchto cizích prodejen, spíše než na provozování svých vlastních. Naneštěstí si řetězce brzy sami osvojily schopnost logistiky suchého zboží a pan Piškanin uviděl příležitost v logistice chlazeného a mraženého – což je dodnes nejsilnější noha byznysu Hopi, jež pevně stojí v pěti zemích střední

---

<sup>25</sup> Q: Kdo jsou Žďárský a Sobota? A: „*My jsme se znali tak, že já jsem u nich měl svojí první práci kolem roku 2001, pak jsem šel do Nestlé“* (JV)

Evropy. A štěstí se s „neštěstím“ střídá v Hopi již 30 let a každá změna tak či tak přináší inovace a rozvoj, který nebyl až do té doby vůbec v dohledu.

Marcel Klaus si po prvním půlroce podnikání spočítal, že mu rozřezávání kulatin nevydělává a vydělávat nebude. Se zázemím, vybavením a spolupracovníky, jež už měl, expandoval do nových vod: kromě prvotního zpracovávání suroviny začal vyrábět přepravní palety. Výrobě se dařilo, ale externí doprava nebyla spolehlivá (tj. zdánlivě neovlivnitelná nešťastná okolnost), což hatilo reputaci mladé firmy u horko těžko sehnaných zákazníků. Tak v Klaus Timber koupili první kamion, expandovali do nového oboru a položili základ dnešní flotile více jak čtyř desítek kamionů.

Jakub Cigler věděl v roce 1988 o blížícím se kapitalismu a potenciálu soukromého podnikání úplně stejně jako zbytek tehdejší československé společnosti – nic. Využil však příležitosti vyjet na zkušenou do Londýna k architektu Janu Kaplickému, který mu následně pomohl k samostatným zakázkám v Amsterdamu a New Yorku. Jakub Cigler neodjel k emigraci, ale opravdu jen se záměrem pochytit a naučit se něčemu novému, a pak se vrátit do šedi socialismu a zdejšího projektování. Ale právě díky popsané zahraniční průpravě, kontaktům a zkušenostem, které by samy od sebe za železnou oponou byly k ničemu, byl hned po listopadu '89 připraven na spolupráci se zahraničními investory o poznání lépe, než kterýkoli místní architekt. *„Tam jsem získal spoustu zkušeností, které architektům v Čechách chyběly. Byli sice zkušení jako architekti, ale nevěděli, jak vést firmu nebo získat zakázku.“* (C1)

Všichni, s kým jsem mluvil, se učili za pochodu. Všechno. Neustále. A z kteréhokoli zdroje. I dnes, jak se jejich firmám rozšiřuje působnost, musí se učit zase nové věci. Původní představy, procesy, produkty i trhy bývají nahrazovány novými. Termín „jistota“ má ve světě podnikatelů jiný význam.

### 3.4. Fáze 3

**Nabírání spolupracovníků, předávání kompetencí, začátky managementu – formulování a komunikace podnikatelské představy o tom, co a jak mají zaměstnanci dělat. Extenze podnikatelské JÁ do organizace, která bude schopná dosáhnout věcí, které zakladatel jako jedinec nezvládne.**

*Související koncepty: 2.2.2. Nejdřív kdo, pak co; 2.2.1. Vůdci 5. úrovně; 2.2.3. Konfrontace s tvrdými fakty.*

V další fázi začne podnikatel najímat lidi, kteří by mu ulevili s návalem práce a různorodých činností. Dříve nebo později se stane otázka správného výběru spolupracovníků klíčovou pro každého, kdo ve svém úsilí podnikat vydrží dostatečně dlouho. „Hard skills“ uchazečů se zdají být druhořadé, někdy nemusí hrát roli vůbec (viz 2.2.2. *Nejdřív kdo, pak co*), protože praktický obsah pracovních dní se bude rychle měnit spolu s tím, jak se v reakci na vnější prostředí a trh bude vyvíjet celá firma. Správný zaměstnanec je nikoli nutně ten, který dobře ovládá konkrétní dovednost, ale ten, který svými hodnotami a osobním nastavením odpovídá kultuře a ideologii firmy (viz 2.2.2.). Těmto spolupracovníkům podnikatel-manažer nejen svěřuje úkoly a dohlíží na dosažené výsledky, ale jsou i jeho nejbližší oporou v chaosu zvaném podnikání. „Člověk by se hlavně měl vyhnout spolupracovníkům a dalším partnerům, kteří s ním nebudou na jedné lodi“ (K3). Správní spolupracovníci jsou extenzí podnikatele – nejen počtem práceschopných rukou ale i počtem všímavých očí a přemýšlivých mozků. Firma má právě s rostoucím počtem mozků těchto angažovaných spolupracovníků možnost stát se něčím víc než jednotlivec, víc než šéf. Ovšem (!) pouze pokud si šéf připustí, že má své slabiny, usměrní své ego a umožní to (viz 2.2.3. *Konfrontace s tvrdými fakty*). Naopak problém vícera svobodných individuí na jedné lodi může nastat v případě nesouladu některého jednotlivce s kulturou a hodnotami sdílenými zbytkem týmu. V takovém případě je potřeba neváhat a s daným člověkem se rozloučit.

Při náboru do Lasvitu se hledí i na to, jak nováčci zapadnou do týmu (J4). „*Můžeš lidi školit, trénovat, ale hlavní zůstává dobrý výběr. Protože nejvíc problémů odbouráš, když přijmeš správného člověka: dívat se jak na schopnosti ale hlavně na kulturní fit. Když je tam kulturní fit, tak máš na 70 % splněno*“ (LJ). Přesvědčení Leona Jakimiče je v souladu s Collinsem: „*Máte-li v autobusu ty správné lidi, pak problém, jak je motivovat a řídit, do značné míry odpadá. Správní lidé nepotřebují přísné řízení nebo podněcování. Budou automaticky motivováni vnitřní touhou dosahovat těch nejlepších výsledků a podílet se na vytváření něčeho skvělého*“ (COLLINS, 2008, s. 58).

„*Všichni společníci (v Havel & Partners) se podílejí na každodenním řízení a businessu kanceláře. Každý ve své specifické roli; a snažíme se o to, aby každý mohl dělat to, v čem je nejlepší. Tedy opravdu podpořit individuální schopnosti, silné stránky, a zaměření těch jednotlivých lidí. To je i důvod toho našeho úspěchu, ta schopnost obklopit se lidmi, kteří nám jsou v něčem podobní, to znamená, mají podobný podnikatelský duch a jsou velmi pracovití, mají ochotu tu firmu dál rozvíjet a budovat. A těm se u nás dává šance ukázat, co v nich je. A tak je to od samého začátku: zakládajícím společníkům se to dařilo a daří se to i těm, kteří přistupovali mezi společníky postupem času*“ (JH).

Iniciativní, podnikaví a pracovití lidé jsou požehnáním pro každou firmu, která jim dá prostor. Tento prostor nedostali u svých původních zaměstnavatelů Jaroslav Havel, Leon Jakimič, ani Jan Vokurka. Jak se nyní tito podnikatelé staví ke svým podnikavým a iniciativním zaměstnancům, aby nepřišli o jejich potenciál? „*Kitl je připraven podpořit kteréhokoli zaměstnance s touhou po vlastním podnikání a to třeba jako partner a investor*“<sup>26</sup> (JV). Stejná myšlenka, ovšem již několikrát realizována, je vidět v Havel & Partners, resp. v jejích dceřiných firmách. Např. firma Havel & Partners Economics s. r. o., zaměřená na hospodářské a veřejné soutěže, vznikla z iniciativy Roberta Nerudy, jemuž se dostalo od Havel & Partners veškeré potřebné podpory k realizaci (JH, H10). Firma Hopi neměla problém přejít na druhou generaci vedení (na rozdíl od rodinných firem Jablotron či Linet, jejichž jména v této souvislosti v provedených rozhovorech padla), právě proto, že iniciativní, podnikavý a pracovitý David Piškanin měl ve firmě svého otce prostor jí tvořit a formovat (DP).

Může se stát, a všude se to stává, že firma najme člověka, který svým profilem nezapadne do firemní kultury: „*Co je zajímavé: tady funguje samočistnej mechanismus, že když ty lidi nezapadnou, tak ten tým je prostě vyštípe, nebo když tam je něco špatně, tak během zkušebky nebo toho prvního roku odejdou.*“ (JV)

Když takový spolupracovník sám neodejde, působí toxicky na zbytek týmu a na atmosféru ve firmě. Když se demotivace šíří jako lavina, je zodpovědností šéfa to vyřešit (viz 2.2.3. *Konfrontace s tvrdými fakty*). „*Nejčastěji kvalitní lidé odcházejí, protože je demotivuje jejich nekvalitní přímý nadřízený nebo kolega. ... Základní myšlenka, jak zaměstnance nedemotivovat, je mít opravdu dobré manažery na všech úrovních ... Když prostě o někom pochybuješ, tak je lepší to rychle změnit, než se s tím trápit. A nejrychlejší je vyměnit někoho za někoho: můžeš dělat školení, můžeš tohle tamto, ale lepší je se s ním rozloučit a vzít někoho, koho si přes různé procesy pečlivě vybereš*“ (LJ).

O propuštění spolupracovníků není snadné rozhodnout, ani jej provést a je dobré k tomu mít oporu ve formě sepsaných hodnot organizace (např. ve formě sepsaného etického kodexu), nebo alespoň oporu v blízkých spolupracovnících: „*Oba kluci u nás pracovali přes 10 let, na vysokých pozicích, velmi výkonný pracanti, ale nedokázali se ztotožnit s firemní kulturou, přestože se snažili. Já se soustředím na výkon, ale naštěstí mám kolegy, kteří na tyhle kulturní věci jsou citlivější než já. To já tolik nevidím, já vidím výsledky. Ale oni (tj. kolegové) mně pak vysvětlili, že ty*

---

<sup>26</sup> Ovšem zaměstnanci o tom zatím nebyli informováni - kteroužto důležitou inspiraci si během rozhovoru Jan Vokurka zapsal a já jsem rád, že byl rozhovor užitečný nejen kvůli výzkumu k diplomové práci, ale že bude mít alespoň nějaký, byť třeba nepatrný, pozitivní dopad na firmu Kitl.

*negativa převládají. Viděli víc, co se děje s atmosférou a to pnutí, furt se řešily nějaký vztahy... Na začátku jsme byli víc tolerantní na nějaký excesy a před pár lety jsme přestali být tolerantní. A sebrali jsme odvalu rozhodnout se, že to zkusíme bez nich (tj. kluků-pracantů), byť nás to bude stát na nějakou dobu nějaký výkon“ (LJ).*

Na nejbližší kolegy ve vrcholném vedení musí člověk opravdu mít štěstí (viz 2.2.2. *Nejdřív kdo, pak co* a 2.2.5. *Návratnost štěstí*). Jakub Cigler po několikerém neutěšeně frustrujícím spoluvedení firmy umí docenit, že být „*jediným kapitánem na lodi*“ s dobře sešranou posádkou má své výhody (JC). Collins ovšem v této oblasti varuje před schématem „*génia s tisícem společníků*“ (COLLINS, 2008, s. 62), který je pro firmu dlouhodobě, tj. nad horizont životnosti sebeschopnějšího vůdce, neudržitelný. Zodpovědný lídr vytváří prostor pro to, aby vedle něj vyrostl nástupce (viz 2.2.1. *Vůdci 5. úrovně*). Nástupce, o němž bude ale podrobněji řeč až ve *Fázi 7*, se zpravidla rekrutuje z okruhu nejbližších spolupracovníků. Ti také slouží jako „*poradní sbor*“, tedy formální či neformální opora, zdroj různých úhlů pohledu a prostor pro názorovou opozici (COLLINS, 2008, p 128). Krásný příklad poskytuje firma Hopi:

Do vrcholného vedení Hopi se po prvních letech přidal ke svému otci syn David Piškanin. Skvěle se doplňovali, neboť zakladatel František měl vizi, intuici a kontakty a David technické a organizační dovednosti. Domluva mezi otcem a synem ale byla často plná konfrontací kvůli odlišným názorům a osobnostem. Nedocenitelnou roli zde sehrál třetí člen top managementu, dnešní CEO celého holdingu, Petr Novák. Zakladatel František Piškanin se již před pár lety z aktivního vedení firmy stáhl a nejvyšší vedení doplnil jeho druhý syn, Martin Piškanin. Ve firmě ovšem zůstává jeden element, kterému Collins přisuzuje silnou váhu: „*Dobrý tým vedoucích pracovníků se mezi sebou umí vášnivě pohádat ne aby bojovali za svoje pohodlí, ale kvůli tomu co si myslí, že je pro firmu nejlepší – a po hádce táhnout za jeden provaz bez ohledu na své malicherné zájmy*“ (COLLINS, 2008, s. 92). David Piškanin k tomu říká: „*Dokážeme se spolu „vášnivě pobavit“, to není ani tak vzácný jev – prostě na sebe narazíme s Petrem a Martinem v řadě názorů. Ale stanovili jsme si nějaký pravidla, třeba, že respektujeme princip „80 % agreement, 100 % commitment“ – tedy že když většinou něco odsouhlasíme, tak ti ostatní se tomu prostě přizpůsobíme. Nechováme se tak, že vyjdeme ze zasedačky a řekneme „něco odsouhlasili a já s tím stejně nesouhlasím“. A to je princip, který máme nejenom my 3 mezi sebou, ale i v rámci celého boardu. Takže ano, třeba jsou i jako „vášnivější diskuze“, ale my dokážeme, snažíme se, to vždycky pak dostat do takový už klidný roviny a udělat rozhodnutí. Co je důležité: ty diskuse, který jsou a lá „vášnivější“, vždycky mají společnou jednu věc. VŽDYCKY jsou ve prospěch věci. Je to o tom, že my všichni máme stejný cíl, akorát prostě teď se bavíme o tom, jak se do toho cíle dostat. Nejsou to*

*diskuse, protože já bych se cítil ublíženej, ty by ses cítil ublíženej a že by tam byly nějaký poziční boje a podobně. To je eliminovaný, to tady prostě v tom našem týmu nemáme, což je strašně dobře“ (DP).*

### **3.5. Fáze 4**

**Rozpolcenost mezi zaměřením na primární procesy (produkce a dodání zboží/služeb zákazníkovi) a sekundárními procesy, tedy na vnitřní konstrukci firmy a usnadňující technologie.**

**Související koncepty:** 2.2.6. *Technologické akcelerátory*; 2.3.1. *Fanatická disciplína a dvacetimílový pochod.*

Ve chvíli, kdy mladá firma správně obsadí vhodnou tržní niku, dá se očekávat, že zakázky a příležitosti se pohnou rychleji, než na co je firma aktuálně funkčně připravena. V této fázi si může podnikatel poprvé přisvojit princip „fanatické disciplíny a 20mílového pochodu“ (viz 2.2.1.). Jde o zodpovědně disciplinovanou práci na všem, co je potřeba; a zároveň schopnost odmítnout zakázky, jež sice slibují zisk, ale vyčerpávají kapacitu firmy nad rámec, který je schopna zpracovat a kontrolovat. Třeba ve smyslu managementu a managementu kvality. Ke zvyšování kapacity dochází nábohem nových zaměstnanců, zlepšením organizace práce a implementací nových technologií.

V Lasvitu byli první rok čtyři zaměstnanci, druhý rok již dvacet pět, třetí čtyřicet pět (J9). Firma Klaus Timber měla první rok pět zaměstnanců, za pět let dvacet jedna, za dalších pět let sto dvacet (K1). Havel, Holásek & Partners se jen během prvních šesti měsíců rozrostli z pěti na čtrnáct právníků (H11). Rychlý personální růst ve chvíli, kdy firma objeví, co a jak má dělat, je logický. Samozřejmě se ale nesmí vymknout kontrole. Firma potřebuje i pro svůj vlastní růst samonosný řád, aby udržování pořádku a vzájemné koordinace nezahlovalo kapacitu podnikatele. „*V prvních letech fungování jsme prakticky všichni dělali všechno, existovala jen taková tenká hranice mezi výrobou a kanceláří. Operativně jsme se domlouvali, co je potřeba zařídit. Kdo byl k dispozici, ten si to vzal na starost. Kolem roku 2004 ale začalo kancelářských kolegů přibývat a s tím souviselo postupné rozdělení činností. Sepsali jsme si, co má kdo na starosti, určili náplň práce a začala se rodit jednotlivá oddělení, která máme nyní. Museli jsme nastavit správnou komunikaci, schvalovací procesy různých dokumentů, určit vedoucí a jejich zodpovědnost. Dnes jsou v organizační struktuře jasně dané jednotlivé úseky, v jejichž čele stojí ředitelé nebo ředitelky – technický, výrobní, HR a PR, obchodní a ekonomický“ (K5). Zeptal jsem se Marcela Klause na evidentní: odkud věděl, jak na to? „*Při transformaci z punku na firmu bylo zásadní si uvědomit, že**

*nejsm jediný, který umí vše nejlépe“ (MK). V té době již měl tým nejbližších kolegů, a zároveň se nebál „řídít intuicí, v únosné míře riskovat a spoléhat na zdravý rozum“ (K3). A také aktivně hledal řešení a nechal si poradit od profesionálů, konkrétně od firmy Business Success, na jejichž semináře posílá dodnes své kolegy za dozděláním se a inspirací (K4). Nic z toho by se nestalo, pokud by si coby lídr neuvědomil slabá a silná místa svoje, své firmy i jednotlivých spolupracovníků a náležitě s tím nepracoval (viz 2.2.1. Vůdci 5. úrovně).*

Funkční a vhodná organizační struktura, rozdělení zodpovědnosti za procesy a agendy, mechanismy interní komunikace atd. jsou všechno nezbytné věci. Nicméně zásadní konkurenční výhodu firmě nepřinesou. Role novátorských technologií je ještě spekulativnější. Zajímavou, naprosto nadčasovou diskusi k tomu nabízí COLLINS (2008, orig. 2001) i DRUCKER (2015, orig. 1985), kteří se o „nejnovějších“ high-tech inovacích a jejich „aktuálním“ či spekulativním dopadu na sféru byznysu vyjadřují slovy, se kterými můžeme i dnes jen souhlasit. Collins přesvědčivě vymezuje adekvátní prostor nadčasové posedlosti technologiemi: *„Žádná technologie, byť by byla sebeúžasnější – ani počítače, telekomunikace, robotika či internet – nemůže sama o sobě podnítit přeměnu dobrého ve skvělé. Žádná technologie vás nepozvedne na 5 úroveň, ... nedokáže přeměnit nesprávné lidi na lidi správné, ... nikomu vštípit kázeň pro konfrontaci tvrdých faktů reality a stejně tak nedokáže nikomu vštípit neochvějnou víru, ... nemůže nahradit potřebu hlubokého pochopení tří kruhů a převod tohoto pochopení na jednoduchou ježčí koncepci (viz 2.2.4.). ... nedokáže vytvořit kulturu disciplíny, ... nedokáže vštípit prosté vnitřní přesvědčení, že nechat na stole ležet nerealizovaný potenciál a dovolit, aby něco zůstalo dobré, když to může být skvělé, by byl do nebe volající hřích“ (COLLINS, 2008, s. 172). V rozsáhlé mnohaleté studii, již podnikl tým Jima Collinse ke knize *Jak z dobré firmy udělat skvělou (COLLINS, 2008)*, ani jeden ze zpovídaných podnikatelů nevyzdvihoval, ba ani sám od sebe nezmínil vliv nových technologií na jejich byznys. Stejně to bylo i s respondenty z řad českých podnikatelů, přestože všichni ve svých firmách intenzivně implementují inovace a jejich technologické zázemí představuje špičku každého z dotyčných oborů.*

## 3.6. Fáze 5

### Zakotvení hodnot a principů podporující chod i rozvoj firmy.

**Související koncepty:** 2.2.1. *Více než zisky - autentické hodnoty a inspirativní mise*; 2.1.3.

*Zachovejte základní ideologii a stimulujte pokrok*; 2.1.5. *Kultura podobná kultu*; 2.2.7. *Setrvačnick a bludný kruh*; 2.2.5. *Kultura disciplíny*.

Mise. Vize. Strategie. Firemní kultura a hodnoty. Samá velká „stále omílaná slůvka“<sup>27</sup> Legendární CEO General Electric Jack Welch tvrdí, že, „*poslání a hodnoty musí patřit mezi nejabstraktnější, nejnadužívanější a nejnepochopenější slova v podnikání*“ (WELCH a WELCH, 2005, s. 13). U výrazů mise/vize/hodnoty/strategie, navzdory jejich všeobecnému a neustálému používání ve firemní sféře, panuje obrovské spektrum významů, které různí mluvčí přiřkládají tomu kterému slovu. Paul Niven ve své knize, která čtenáře provází krok po kroku vývojem a implementací systému balanced scorecard v organizacích, důrazně doporučuje, aby vždy, když na ona slova přijde závažnější řeč (tedy taková řeč, jejíž vývody mají dopad na další postup práce), se člověk ujistil, že všechny zúčastněné strany slovům rozumí stejně. Ideální je si definici termínů hned na místě navzájem potvrdit a schválit (NIVEN, 2006, s. 72). Collins se ve svém výzkumu lexikologií nezabývá, koneckonců nejde mu o jednotlivé manažerské nástroje, ale o principy. A jedním z nejčastěji zdůrazňovaných principů úspěšného podnikání v Collinových knihách je jasné vymezení a následné cílené rozšíření a ukotvení firemní ideologie – tedy souhrn mise, hodnot a vize (viz 2.1.2. *Více než zisky – autentické hodnoty a inspirativní mise*).

Během rešerší i prováděných rozhovorů vyvstalo jako evidentní, že si zkoumaní podnikatelé důležitost firemní ideologie významně uvědomují, a to včetně různých implikací vycházejících z toho, když ideologie chybí či není náležitě ukotvená napříč firmou. Leon Jakimič se „*vždy držel pravidla, že firemní kultura je důležitější než strategie. A ta kultura má několik elementů, od vize, která říká, kam jdete, přes poslání, které říká, proč existujete, po příběh a hodnoty ... Firma, co nemá vizi, nemůže nikam dojít, protože neví, kam má dojít... A já nevím, jestli v mé předchozí práci nějaká vize byla, protože ji nikdo nekomunikoval*“ (J3, J5).

Neexistence či nekomunikace jasně formulované ideologie firmy vede k tomu, že zaměstnanci nemají pro svou práci nějaký hlubší, existenciální kontext. Toto je samozřejmě silně demotivující: „*Když jsem pracoval v Preciose, viděl jsem, jak se to dělat nemá... Snažil jsem se, co to šlo. Odešel jsem, když jsem pochopil, že se to ve firmě nedá změnit. Že to chci dělat jinak ...*

---

<sup>27</sup> Takto online překladač Bab.la překládá výraz „buzzword“



*„Já jsem chtěl mít firmu, která nechce jen maximalizovat zisk, ale bude primárně o tom, dělat něco, co lidi inspiruje a povznáší“ (J2, J5).*

U menších firem<sup>28</sup>, kde je pouhých několik desítek zaměstnanců a jsou všichni blízko centra, tedy šéfa, není takový tlak ideologii formalizovat. Přesto i v malé firmě Kitl je novým zaměstnancům předložen firemní etický kodex (JV) – ostatně Jan Vokurka ví, že mnoho na první pohled ryze velko-korporátních zvyklostí z Nestlé se mu v malém podnikání osvědčilo (V3). Z rozhovorů vyplynulo, že šéfové firem vnímají svoji úlohu „nosiče světla“, tedy často intuitivních hodnot a na ně navázaných postupů a směřování, jako jeden ze svých nejvýznamnějších dennodenních přínosů firmě.

Jakmile ovšem firma přeroste do několika set zaměstnanců, zejména jsou-li rozmístěni v různých zahraničních pobočkách, je už zásadní firemní ideologii zformalizovat a zinstitutionalizovat. Neformální síla osobnosti šéfa a jeho osobních hodnot do vzdálené pobočky sama od sebe nedosáhne. Průvodním znakem nedostatečně ukotvené ideologie může být například to, že lidé nevědí, co mají a hlavně co nemají dělat. Postrádají jednoduchou a jednoznačnou navigaci o směřování firmy. *„My (tj. board) jsme žili v tom, že víme, kam jdeme a nám to bylo jasné. Ale prostě pak mluvíte s jednotlivými lidmi, i na úrovni samotného vedení v jednotlivých zemích, a oni se nás ptali, kam vlastně jdeme, co je vlastně ten cíl, co chceme vlastně dělat. A to nás před třemi čtyřmi lety vedlo k tomu, že jsme si řekli, že my musíme jasně zformulovat a hlavně komunikovat tu naši vizi, kam jdeme, ale i to, co má Hopi znamenat a podle jakých hodnot chceme, aby se firma i lidi v ní řídili. Takže tři čtyři roky nazpátek jsme to začali do firmy komunikovat na našich konferencích, přes interní časopis a nyní i ta videa na našem Youtube kanálu“ (DP).*

Firemní identita by tedy měla být nejen cítěna zakladatelem-lídrem, ale také zformalizována sepsáním a neustálou komunikací na všechny strany a tím ukotvována v zaměstnancích. Pokud spolupracovníci vědí, co a jakými prostředky chce firma dokázat, nevyžaduje jejich činnost tolik mikromanagementu.

Ze vzorku zkoumaných firem má nejpropracovanější systém formulování a komunikování své firemní ideologie Lasvit. Dokonce i dechberoucí nové sídlo firmy v Novém Boru, jež vyhrálo spoustu designových cen (mimo jiné v roce 2020 „Nejhezčí kancelář světa“ podle webu Dezeen<sup>29</sup>) bylo zčásti zamýšleno, jako médium firemní ideologie: *„My jsme chtěli, aby naše prostředí*

---

<sup>28</sup> V našem vzorku se jednalo o Jakub Cigler Architekti a Kitl.

<sup>29</sup> Dezeen.com je jeden z největších a nejprestižnějších světových portálů o architektuře a designu (LJ)

reflektovalo naše hodnoty, aby nám pomáhalo inspirovat sama sebe, klienty i lidi, kteří jdou kolem... Vždycky jsme chtěli mít budovu, která je součástí firemní kultury a vychází z našich hodnot. Chtěli jsme postavit něco autentického a propojit staré s novým.“ (J3, J1) Tématu firemní ideologie byla věnována značná část rozhovoru s Leonem Jakimičem. Zde výňatek:

***Když jste byli na začátku čtyři, tak jste to (tzn. misi, vizi, hodnoty) asi ještě neměli sepsané, že?***

*Ne, to jsme jenom tak cítili.*

***Kdy jste to začali sepsovat?***

*Až tak třetí rok firmy. Přemýšlel jsem tedy o tom už před začátkem vlastního podnikání. Ale nebyl na to čas, to sepsat. Diskutovali jsme to s lidmi z firmy a brainstormovali, aby to šlo zespoda, aby to nebylo tak, že někdo nahoře si něco sepíše... Vizi a misi jsme sepsali poprvé někdy ten třetí rok a tehdy to bylo „To be the most inspirational glassmakers“... ale to bylo takový blbě měřitelný a moc abstraktní a zároveň jsme měli pocit, že vlastně už několik let jsme ti „the most inspirational“. Hodnoty jsme řešili možná třeba až pátý šestý rok, kdy jsme chtěli vědět, jaké hodnoty lidma rezonují... Když jsme u ideologie, tak ještě je hrozně důležitá věc příběh té firmy: něco jedinečného, co má jen tahle firma.*

***Bylo vás tedy sedmdesát až osmdesát v pobočkách po celém světě a ty jsi začal shora sepsovat vizi a misi***

*Ale s konzultantem! Já rád dělám věci pořádně a snažím se vědět, v čem mám blindspot. Tedy, ne že by v tomhle byl můj blindspot, ale stejně jsem si chtěl nechat poradit. Tak jsme najali konzultanty a ti nám pomohli s prvním claimem a pomohli nám nastavit veškeré atributy značky, hlavně ty ideové, ale i grafické.*

***Jak ten proces probíhal?***

*Hráli s námi třeba různé hry, nebo nás nechali přenést z domova nějaký objekt, který byl pro nás důležitý, a pak jsme se o tom bavili a zjišťovali, co je pro každého z nás důležité a proč... Takže my jsme se i hodně radili s **dobrejma** externími lidma... a ten vývoj i v tomhle celkovém pojetí se nikdy nezastavil, furt jsme to posouvali a zkoušeli něco nového – nikdy jsme se nezastavili a stále hledáme, jak nejlépe vyjádřit, co Lasvit znamená a co by chtěl znamenat.*

***Jakým způsobem jste pak integrovali do firmy to, co jste společně s konzultanty vymysleli ohledně vlastní identity?***

*Hodnoty se musejí zažívat. Určitě sepsat a určitě komunikovat při onboardu, ale musí se to žít! Na to není jednoduché řešení, ale zase to není složitý, musí se to žít, nejde to naimportovat. To by bylo dost složité. A musí to začít ze shora. A to byl ten důvod, proč jsem odešel z předchozí práce, protože ta kultura byla úplně jiná ... asi ani neměli sepsané svoje hodnoty. Bylo tam i pár dobrých lidí, ale bylo složité tam hledat dlouhodobou vizi, spíš se maximalizoval krátkodobý zisk.*

V Lasvitu, stejně jako v Hopi, má firemní ideologie plný „*executive sponsorship*“, o kterém Niven říká, že je bezpodmínečně nutný pro jakoukoli vážně míněnou interní iniciativu (NIVEN, 2006, s. 32): vrcholové vedení mluví o hodnotách, misi a vizi při jakékoli příležitosti a prezentují je hrdě a intenzivně dovnitř firmy i navenek (např P2-P4).

Collins vyvyšuje firmy, „*kteřé budovaly soudržný systém s jasně určenými omezeními (tj. ideologií), ale také lidem v rámci tohoto systému dávaly svobodu a odpovědnost*“ (COLLINS, 2008, s. 138). Pokud jsou pracovití jednotlivci na jedné vlně spolu s vedením společnosti ohledně hlavního směřování a klíčových hodnot, může jim být svěřena velká svoboda k individuální iniciativě. To potvrzuje i Niven, když jasně formulovanou a komunikovanou misi, vizi a hodnoty pokládá za nutnou předstupeň zdařilému zavedení BSC do organizace, resp. zavedení jakékoli změny či inovace (NIVEN, 2006).

Na druhou stranu lze s ohledem k poznání plynoucího z malého vzorku českých podnikatelů (a úspěšných!) potvrdit i výrok výzkumného týmu Jima Collinse, který shledal, že „*mnoho praktiků přistupovalo k celému pojetí vize velmi skepticky. Zdálo se jim mlhavé, zamotané a nepraktické*“ (COLLINS, 2016, s. 36).

## Fáze 6

### Nabírání obrátek, expanze. Institucionalizace řízeného pokroku.

**Související koncepty:** 2.1.4. *Velké nebezpečné smělé cíle (VNSC)*; 2.2.2. *Empirická kreativita – menší náboje a dělová koule*; 2.2.3. *Produktivní paranoia – rozmýšlet rizika a mít dost kyslíkových bomb*; 2.1.6. *Vyzkoušejte spoustu věcí a nechte si to, co funguje*.

Vývoj zkoumaných českých firem měl všechny rysy, jež popisuje Collins: na počátku byl houževnatý zakladatel, který dostal nápad. Zřejmě to nebyl jeho první nápad a těžko hodnotit, zda to byl jeho nejlepší nápad. Ale toho jednoho konkrétního nápadu se ujal a začal na něm pracovat. Záhy zjistil, že to bude muset dělat trochu jinak, než si prve naivně myslel. Ba že možná bude lepší dělat něco trochu jiného. Strategické plány postavené na detailní analýze, tak jak jsou známé z učebnic, např. z té od Kotlera (KOTLER, 2013), se zdají být v případě start-upů a dynamických společností nepoužitelné – respektive nejsou nijak klíčové ve vývoji a růstu zajímavých firem. A to jak v raných fázích, ani později, kdy firma má už stovky či tisíce zaměstnanců v několika zemích či kontinentech.

Cesty jednotlivých firem z tohoto výzkumu nevedly ani v jednom případě směrem, který si jejich zakladatelé v počátcích představovali. Ani jeden z nich nedokázal, a dodnes nedokáže, předem přesně odhadnout, jaké okolnosti jeho firmu ve střednědobém a dlouhodobém horizontu ovlivní, jakých příležitostí se jejich firma chopí, jakými cestami se vydá a jakým způsobem bude růst. A tak přistupují i ke strategickému plánování – tj. v duchu „*plánování je nedocenitelné, plány jsou bezcenné*“ (COLLINS, 2008, s. 136).

Collins ve svých studiích identifikoval jiné zásadní hybatele rozvoje než je vytyčená precizní strategie: **1)** evoluční proces vývoje skrze využívání náhod, příležitostí, vnunutí atd (viz 2.1.6. *Vyzkoušejte spoustu věcí a nechte si to, co funguje* a 2.2.2. *Empirická kreativita – menší náboje a dělová koule*); **2)** vytyčení a dosažení ambiciózních, konkrétních, jasně definovaných cílů (viz 2.1.4. *Velké nebezpečné smělé cíle*); a **3)** rozvoj podnícený potřebou zabezpečit se proti potenciálnímu riziku (viz 2.2.3. *Produktivní paranoia – rozmýšlet rizika a mít dost kyslíkových bomb*). Ať tak či onak, dynamika skvělé/vizionářské/10X<sup>30</sup> firmy s věkem neklesá, ale nabírá na rychlosti (viz 2.2.7. *Setrvačnický a bludný kruh*).

Ad 1) - evoluce: Jan Vokurka měl v plánu vyrábět hutné bylinné víno na povzbuzení zdravého spánku. Zákazníci si ale vyžádali nealkoholickou variantu ředitelnou vodou – zkrátka sirup. Když už vyráběl sirupy, potřeboval do nich dostatek květů černého bezu. Zjistil, že se na trhu

---

<sup>30</sup> Toť označení používaná pro výjimečně dobré firmy v jednotlivých knihách Jima Collinse

nedá sehnat to, co potřebuje – a pustil se do zemědělské výroby. V současné době firma Kitl vlastní pět sadů... Když bylo potřeba rozšířit výrobu, jedním z příhodných brownfieldů byla budova bývalé stáčírny minerální vody Vratislavická kyselka. To Jana Vokurka přivedlo k nápadu obnovit výrobu minerálky (V1-V11). Zprvu malých, nenápadných příležitostí, ze kterých se staly velké a zásadní elementy, je v historii firmy Kitl nepřehledné množství.

Lasvit se rozhlíží všemi možnými směry, kde všude se dá designově uplatnit sklo a světlo. Při stavbě již zmíněného nového sídla firmy v Novém Boru si ozkoušeli, jaké to je použít umělecké sklo v architektuře nikoli jen jako dekorativní prvek, ale přímo jako strukturální element fasády. Sami na sobě si vyzkoušeli uměleckou fasádu a následně vznikla divize Lasvitu „Glass for architecture“, od které si Leon Jakimič slibuje, že během pěti let bude mít větší obrat než celý stávající Lasvit (LJ).

Ad 2) - revoluce: Holding Hopi v roce 2023 tvoří z 82 % logistika, což je tak silné zatížení na jednu nohu, že to vedení firmy vnímá jako rizikové a rádo by to snížilo v průběhu několika málo let na 40 % - ovšem v reálných číslech i zmíněná logistika stále roste. Takže vytyčený strategický cíl je vybudovat novou větev, která se dostane na obrat třicet let budované logistické firmy v průběhu několika málo let. Na základě vnuknutí a následných analýz bylo rozhodnuto, že tržní segment, který firma vybuduje a o který se opře, budou kvalitní ready meals, tedy hotová jídla v krabičce, která stačí jen ohřát. Jedná se o velký a ambiciózní cíl, jenž bude Hopi holding stát stovky milionů korun na investicích. A jeho výsledkem může být sice částečná, ale významná změna stravování v regionu střední Evropy. Začínající značka se na českém trhu jmenuje Cibule a bude zajímavé ji příštích pár let sledovat (DP, P8, P9).

Ad 3) - paranoia: Marcel Klaus je sice možná „životní optimista“ (K2) ale<sup>31</sup> v mnohém naplňuje všechny rysy produktivního paranoika, jak je popisuje Collins (COLLINS, 2021, s. 115-139). Podle svých slov si od roku 2020 myslí, že „letos už to všechno spadne“ (K2) – a přitom za poslední tři roky firma buduje a investuje víc, než kdy dříve. Nebo možná spíš právě proto: vždyť nejlepší způsob, jak se vyrovnat s panikou je vyrazit do boje proti ní. Proti obavám z neznámého se nejlépe bojuje celkovým zocelením a posílením všech pozic. Jedním z velkých akutních rizik pro firmu Klaus Timber je volatilita cen řeziva. Odpověď firmy zní: zainvestujeme do nové pilnice, abychom snížili závislost na nakupovaném pořezu. Hledání cesty nejmenšího rizika (jako např. raději riziko dluhu než riziko volatilitní ceny klíčového výrobního materiálu) přináší dlouhodobě

---

<sup>31</sup> Collins by v tom neviděl žádné „ALE“, naopak jedna z jeho tezí je, že lídři výjimečných firem dokáží svou osobností, světonázorem či obchodní vizí spojit to, co mnozí vidí jako „to či ono“ (COLLINS, 2016, s. 69-72)

firmě rozvoj, který sice nebyl plánovaný, ale je konzistentní s dlouhodobou vizí a ukazuje se jako klíčový. Historicky se například chtěli vyvarovat rizikům spojeným s nespolehlivostí externích autodopravců a koupili si vlastní kamion (K1). V roce 2023 už provozuje Klaus Timber flotilu 41 kamionů, což by samo o sobě bylo na slušnou spediční firmu.

Všechny tři způsoby rozvoje firem a jejich aktivit jsou relevantní a účinné, mnohdy se doplňují. Aby byly udržitelné a efektivní, je nicméně potřeba dbát na dodržení dvou podmínek. Za prvé, extenze musí být v souladu s koncepcí ježka (viz 2.2.4. *Ježčí koncepce*) a jakékoli nápady či vrtochy ega jdoucí mimo ježka musí být ignorovány, aby nerozptylovaly pozornost (viz 2.2.5. *Kultura disciplíny*). Za druhé, firma musí vědět, kam směřuje, tj. musí znát svou hlavní ideologii – a to nejen na nejvyšším vedení, v boardroomu, ale napříč celou firmou. Pokud firma nabere správné lidi, které přesvědčí o tom, že společně dokážou velké věci, nedemotivuje je a nastaví vnitřní kulturu individuální inovace, předpovídá Collins, že se vývoj a výkon firmy bude podobat obřímú setrvačníku, který bude kousek po kousku nabírat momentum a jež bude jen těžko zastavitelný (viz 2.2.7. *Setrvačnický a bludný kruh*) (COLLINS, 2008).

### 3.7. Fáze 7

#### **Předání otěží další generaci vedoucích.**

**Související koncepty:** 2.2.1. *Vůdci 5. úrovně*; 2.1.7. *Vychovejte si vlastní manažery*.

Ani skvělý šéf se silnou vizí, odvahou, zápalem a houževnatostí, který dokáže inspirovat své spolupracovníky, obtisknout do firmy silné hodnoty, vytvořit dynamický systém řádu dávajícího dostatek prostoru pro individuální iniciativu, šéf extrémně charismatický nebo naopak spíše tichý, pokorný a systematický – ani takový není pro firmu z dlouhodobé perspektivy nějak extra velké terno. Takových šéfů je mnoho. Vizionářské nebo chcete-li skvělé společnosti od ostatních, neodlišuje kvalita vedení, ale kontinuita v kvalitě vedení. Nejde zde o jednoho skvělého šéfa, ani o jednu zdařilou výměnu na postu šéfa, protože z dějinné perspektivy hraje roli celkový systém rozvoje manažerů a plánované nástupnictví (COLLINS, 2016, s. 200). Při výzkumu skvělých firem objevil tým Jima Collinse velmi silnou korelaci mezi dlouhodobou skvělostí a dosazováním generálních ředitelů z vlastních řad – oproti najímání ředitelů zvenčí (COLLINS, 2016, s. 199).

Výměna na nejvyšších pozicích je v každé firmě rizikový okamžik. Tuplem to platí u mladých firem, pro něž to je první předání žezla. Z historicko-politických důvodů byla tato jinak přirozená praxe v českém kontextu přerušena a novodobí podnikatelé si musí hledat nové cesty –

někdy úspěšně, jindy ne tak zcela. Všichni pro tuto diplomovou práci zpovídání podnikatelé mají ambici vybudovat něco zásadně trvalejšího, než jsou oni sami. Přejí si, aby je jejich firma přežila a dál prosperovala. Někteří si přejí, aby zůstala v rodině, a přistupují k ní jako ke svému nejen ryze materiálnímu odkazu svým dětem (např. Jan Vokurka či František Piškanin). Jiným záleží na dlouhodobém zachování a rozvíjení komunity spolupracujících jedinců, u kterých vidí velký společný potenciál a sílu (např. Jakub Cigler).

Ze zkoumaných šesti firem prošly výměnou v nejvyšším křesle dvě: Lasvit a Hopi holding. Jak se jim to povedlo?

Aleš Stýblo je jedním ze čtveřice mužů, jež v roce 2007 zakládali Lasvit a byl přirozenou nástupnickou volbou pro většinového akcionáře a prvního CEO Leona Jakimiče. Ten zmiňuje, že aspekty, jež hrály roli při úspěšném předání nejvyšší výkonné židle, jsou zaprvé rozpoznání osobnostního typu všech zúčastněných v top managementu, tedy vlastní i vzájemné uvědomění si toho, co jsou čí silné a slabé stránky; a zadruhé důvěra ve druhé navázaná na sebedůvěru: „*Když člověk nevěří sám sobě, těžko bude věřit někomu jinému*“ (LJ).

V Hopi už dokonce stihli provést dvě zásadní změny na čelných místech a to sice z důvodu většího množství čelných míst. Z pohledu Davida Piškanina nebyla ani jedna výměna na nejvyšších pozicích ničím zásadním: ani nástup Petra Nováka do role CEO a předsedy představenstva, ani postupný odchod zakladatele Františka Piškanina z aktivní role v dozorčí radě, tedy nejvyšším orgánu firmy. David Piškanin i Petr Novák pracovali ve vedení firmy již dlouhá léta: „*Primárně jde o to, že u nás žádné moc předávání neproběhlo, my jsme v té firmě už dlouho byli a dlouho jsme ji spolu s tátou řídili. Takže to předávání kompetencí bylo postupné a přirozené*“ (DP).

Ani v jednom výše uvedeném příkladu nebyl nástupce osobnostním či názorovým klonem svého předchůdce – Leon Jakimič a Aleš Stýblo kladou důraz každý na něco jiného a každý má jinou vůdcovskou výbavu a styl. David Piškanin zase otevřeně mluví o tom, jak moc se v pohledu na různé věci s otcem-zakladatelem neshodovali a dodnes neshodují. A právě tato schopnost lídra nechat vedle sebe ve firmě vyrůst svého následovníka, který svým přístupem bude doplňovat spektrum vlastností a dovedností, je finálním požadavkem na osobnost podnikatele, pokud má jím založená firma prosperovat dlouhodobě, třeba až za hrob.

## 4. Diskuze, doporučení a navazující výzkum

Zjištěná rezonance lokální odžité podnikatelské zkušenosti s importovanou manažerskou teorií je velice silná. Až na jedinou výjimku byly všechny Collinsem popsané principy a faktory v příbězích zkoumaných firem přítomné. Zmíněnou výjimkou je koncept *SMAK receptu* (2.2.4.), který se nikde neobjevil. Je však také možné, že nebyl správně hledán, nebo že jej ani zkoumaní podnikatelé nemají naformulovaný. Alespoň latentní existence SMAK receptu by se přece jen dala vydedukovat: kroky firmy Klaus Timber dlouhodobě naznačují preferenci rizika investice (tj. zadlužení) před naprosto nekontrolovatelným rizikem náhody či externích partnerů. Jakub Cigler Architekti zase trvale hromadí nerozdělený zisk.<sup>32</sup>

Mnohé principy se daly identifikovat již ze sekundárních zdrojů, jiné byly potvrzeny během provedených polostrukturovaných rozhovorů s jednotlivými podnikateli. Ačkoli některé Collinsem artikulované principy nesouzní s mainstreamovou všudypřítomnou byznysovou teorií (například ohledně diverzifikace portfolia, významu strategického plánování, koncentrace na maximalizaci tržního podílu atd.), přesto bylo v historii firem či myšlenkách podnikatelů silně detekovatelné chování či příklonnost k principům popsaných ve srovnávací literatuře. Bylo znát, že jednotlivé firmy se potýkají s lišící se úrovní těžkostí při internalizaci jednotlivých principů či faktorů – což je předvídatelný poznatek vzhledem k tomu, že osobnost každé mladé firmy je do velké míry determinována osobností jejího zakladatele.

Ač by to bylo lákavé, zkoumaný vzorek byl příliš malý na učinění závěrů stran kauzálnosti jednotlivých faktorů. Z kvalitativního výzkumu nelze učinit jednoznačné závěry. Spíše slouží k vygenerování podnětů pro další výzkum, třeba již kvantitativní s reprezentativním vzorkem respondentů.

Odlišností svého přístupu se vymykal Jakub Cigler. Již v emailové reakci na žádost o rozhovor napsal: „*Mám své pravdy, nechci se v tomto ohledu jakkoliv vzdělávat a chci věřit jen svému instinktu.*“<sup>33</sup> A vskutku, Jakub Cigler přistupuje ke své firmě v mnoha ohledech velice odlišně od ostatních interviewovaných! Jakub Cigler Architekti na základě Jakubova vyprávění působí spíše jako komunita, než firma. Z této jedné perspektivy se to jeví jako zajímavý ojedinělý alternativní přístup k podnikání – a navíc velice úspěšnému podnikání! Jistě by bylo zajímavé si zde více zabádat, např. v kontextu teorie tyrkysových organizací (LALOUX, 2016) či bližším

---

<sup>32</sup> Zdroj: účetní závěrky 2019, 2020 a 2021 zveřejněné na portálu Justice.cz

<sup>33</sup> Email od Jakuba Ciglera poslaný Cyrilu Holubovi 25.2.2023.



prozkoumáním spokojenosti vedoucích i běžných pracovníků. Zajímavý prvotní vklad do takového úzce zaměřeného zkoumání by mohla přinést například úvodní 360° zpětná vazba.

Ani ne tak odlišností perspektivy jako mírou důslednosti byla výrazná potřeba se kontinuálně vzdělávat v oboru managementu u Leona Jakimiče. Tuto potřebu realizuje průběžně skrze četbu odborné literatury, vyhledávání spolupráce s kouči a konzultanty, či organizovaná setkávání a sdílení know-how s ostatními podnikateli (konkrétně jako velice inspirativní zmiňoval právě knihy *Jak z dobré firmy udělat skvělou* od Jima Collinse, a *Make Big Happen* od Marka Mosese (MOSES, 2016), koučing od CEO Coaching International nebo peer skupinu YPO - Young Presidents' Organisation).

Právě výše popsané kontinuální sebevzdělávání se v teorii managementu i jeho praktických nástrojích je jediné jednoznačné doporučení, které lze s jistotou dát jak současným zkušeným a úspěšným podnikatelům, tak i těm, které tyto vysněné stavy teprve čekají.

## Závěr

Smyslem výzkumu popsaného v této diplomové práci bylo zjistit, jak hluboce korespondují principy podnikání a managementu uváděné v importované odborné literatuře se zkušenostmi českých podnikatelů – potažmo dovodit, zda jsou rady z oblasti podnikatelské teorie užitečné i v reálném životě.

Nejprve bylo vytyčeno, co s čím bude porovnáváno. Na straně literatury (teorie) byl pro komparaci vybrán autor Jim Collins a jeho tři knihy, jež byly doposud přeloženy do češtiny. Důvodem pro tento výběr bylo, že Jim Collins je výzkumníkem publikující pouze poznatky, ke kterým on a jeho tým došel rigorózním, transparentním způsobem s jasně popsanou metodikou. Důvod pro omezení se pouze na přeložené knihy tkví jádru záměru, tedy porovnat právě importované „pravdy“ s původní, lokální podnikatelskou zkušeností.

Na straně podnikatelské zkušenosti byl vytvořen předvýběr čtrnácti firem, podle několika kritérií: 1) existují na trhu alespoň patnáct let, 2) dostali se ve svém oboru na špičku v tuzemsku, případně globálně, 3) nepohybují se v e-commerce světě. Poslední kritérium vychází ze subjektivní předpojatosti jejíž součástí je i přesvědčení, že mnoho e-commerce a digitálních byznysů existuje jen díky investorským penězům, nikoli na solidním podnikatelském základě. Bylo osloveno předvybraných čtrnáct firem (seznam je uveden v části *Metodika výzkumu*). Šest majitelů souhlasilo s hloubkovým rozhovorem, což byl optimální počet pro vytyčené bádání.

Všechny zapojené firmy za sebou mají v průběhu dekad zdárný rozvoj od samotných začátků až do současnosti. Kontinuálně rostou do velikosti i působnosti, vydělávají peníze, zaměstnávají lidi, jsou inspirací pro své okolí – a to navzdory ekonomickým krizím, kontinuálním a akcelerujícím změnám jejich trhů, rychlého vývoje klíčových i podpůrných technologií atd. Nejprve byly pro každou z nich provedené dosti podrobné rešerše z veřejných zdrojů: články v médiích, předchozí studentské práce v univerzitních digitálních knihovnách (tzv. *dspace*), i záznamy v obchodním rejstříku skrze portál Justice.cz atd. Provedené rešerše mnohdy napověděly hodně o tom, jakými principy se dotyčné firmy a podnikatelé řídí. Na to, co zodpovězeno nebylo nebo co potřebovalo podrobnější vysvětlení, přišla řeč během polostrukturovaných hloubkových rozhovorů. Rozhovory byly následně přepsány a interpretovány kombinací tematické a narativní metody, přičemž byly identifikovány principy a faktory rezonující s těmi popsanými ve srovnávací literatuře.

Navzájem rezonující principy z teorie a praxe, což byly veskrze všechny obsažené v komparované literatuře, byly následně ve vzájemné syntéze popsány v analytické části této

práce. Struktura analytické části odráží jednotlivé obecné vývojové fáze a příslušné hlavní výzvy, kterými firmy standardně postupně procházejí a kterým čelí.

Výsledkem této kvalitativní studie je přesvědčení, že rady, důrazy a principy obsažené v kvalitní podnikatelské teorii, ač byly odpozorovány a zformulovány v odlišném kulturním i technologickém kontextu, jsou užitečné i v reálném profesním životě soudobých a budoucích českých podnikatelů. Principy, postřehy a zkušenosti zúčastněných úspěšných českých podnikatelů velmi silně korelují s těmi popsány ve zkoumané manažerské teorii. Byl tak vyvozen jednoznačný závěr, že studium kvalitní zahraniční teorie, je pro současné i budoucí české podnikatele přínosem.

# Seznam použité literatury a zdrojů

ALLEN, David. *Getting Things Done*. New York: Penguin Books, Ltd., 2001. ISBN 978-0-14-200028-1.

BEZOS, Jeff. *Vymýšlej a bádej: sebrané spisy*. Praha: Pragma, 2021. ISBN 978-80-242-7258-0.

COLLINS, Jim. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Praha: Grada Publishing, a.s. , 2008. ISBN 978-80-247-2545-1.

COLLINS, Jim a Jerry I. PORRAS. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu: úspěšné návyky vizionářských společností*. Praha: Grada Publishing, a.s. , 2016. ISBN 978-80-247-5638-7.

COLLINS, Jim a Bill LAZIER. *Beyond Entrepreneurship 2.0: Turning Your Business Into an Enduring Great Company*. London: Random House UK, Ltd., 2020. ISBN: 978-03-995-6423-9.

COLLINS, Jim a Morten T. HASEN. *Firmy, které se rozhodly být skvělé*. Praha: Grada Publishing, a.s. , 2021. ISBN 978-80-271-3026-9.

COVEY, Steven R. *To nejdůležitější na první místo*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-187-4.

DRUCKER, Peter F. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Routledge, 2015. ISBN 978-1-138-01919-5.

KAPLAN, Robert S. a David P NORTON. *Balanced scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2005. 4. vydání. ISBN 978-80-726-1124-9

KOTTLER, Philip: *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, a.s. , 2013. 14. vydání. ISBN 978-80-247-4150-5.

LALOUX, Frederic. *Budoucnost organizací*. Praha: PeopleComm, 2016. ISBN 978-80-87917-29-9.

MOSES, Mark. *Make Big Happen: How To Live, Work, and Give Big*. ForbesBooks, 2016. ISBN: 978-15-993-2611-5.

NIVEN, Paul. *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2006. ISBN 978-04-717-8049-6.

SCHLENDER, Brent a Rick TETZELI. *Steve Jobs: Zrození vizionáře*. Praha: Grada Publishing, a.s. , 2015. ISBN 978-80-247-5509-0.

TALEB, Nasim Nicholas. *Černá labuť*. Praha: Paseka, 2011. ISBN 978-80-7432-128-3.

WELCH, Jack a Suzy WELCH. *Cesta k vítězství*. Praha: Pragma, 2005. ISBN 978-80-7205-213-6.

## POUŽITÉ ZDROJE:

ACTA POLITOLOGICA. *Citační norma*. [online; cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://acpo.fsv.cuni.cz/ACPON-5.html#13>.

BIERNATOVÁ, Olga a Jan SKŮPA. *Bibliografické odkazy a citace dokumentů dle ČSN ISO 690 (01 0197) platné od 1. dubna 2011*. Brno: Citace.com 2011. [online, cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://www.citace.com/CSN-ISO-690.pdf>.

EY PODNIKATEL ROKU. *Vítězové soutěže EY Podnikatel roku Česká republika. 2023* [online; cit. 15.2.2023]. Dostupné z WWW: [https://www.ey.com/cs\\_cz/podnikatel-roku/vitezove](https://www.ey.com/cs_cz/podnikatel-roku/vitezove).

FORBES. *30 inspirativních. 2022* [online; cit. 4.2.2023]. Dostupné z WWW: <https://30inspirativnich.forbes.cz/>.

#### **Rešerše na Jakuba Ciglera a Jakub Cigler Architekti:**

(C1) STAŇKOVÁ, Lucie a Adam VÁCHAL. *Architekt Jakub Cigler: Všichni si nemůžeme sednout do aut a jet, kamkoli se nám zlíbí.* In: E15.cz [online]. 3.1.2022 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://www.e15.cz/byznys/reality-a-stavebnictvi/architekt-jakub-cigler-vsichni-si-nemuzeme-sednout-do-aut-a-jet-kamkoli-se-nam-zlibi-1386575>.

(C2) Progress Your Mind podcast. *JAKUB CIGLER - „Každý projekt je specifický.“* In: YouTube.com [online]. 20.12.2023 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: [https://www.youtube.com/watch?v=tI94Gr37UHY&ab\\_channel=ProgresusInvestHolding](https://www.youtube.com/watch?v=tI94Gr37UHY&ab_channel=ProgresusInvestHolding).

(C3) Justice.cz (robot). *Účetních závěrky fy Jakub Cigler Architekti za roky 2021, 2020, 2019* [online]. 23.4.2023 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=345607>.

#### **Rešerše na Jaroslava Havla a Havel & Partners:**

(H1) AUST, Ondřej. *Havel a spol. přicházejí s Premium Design Group.* In: Médiář.cz [online]. 12.9.2017 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://www.mediar.cz/havel-a-spol-prichazeji-s-premium-design-group/>.

(H2) HAVEL, Jaroslav a Jan RASCH. *Nechci, aby lidé odcházeli jako kdysi já.* In: Ekonom.cz [online]. 18.8.2011 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://ekonom.cz/c1-52602660-nechci-aby-lide-odchazeli-jako-kdysi-ja>.

(H3) HAVEL, Jaroslav. *Naslouchejme svým klientům.* In: Hospodářské noviny (HN.cz) [online]. 29.3.2017 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://archiv.hn.cz/c1-65676200-naslouchejme-svym-klientum>.

(H4) Deník.cz (redakce). *Havel: Studia práv? V ČR se bazíruje na teorii, chybí praxe.* In: Deník.cz [online]. 23.6.2015 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://www.denik.cz/ekonomika/havel-studia-prav-v-cr-se-baziruje-na-teorii-chybi-praxe-20150623.html>.

(H5) Premium Sports (redakce). *Jaroslav Havel: Golf rozvíjí vlastnosti a hodnoty stěžejní i pro špičkovou advokacii.* In: Premium Sports [online]. 3.6.2019 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://www.premiumsports.cz/jaroslav-havel-golf-advokacie/>.

(H6) DRCHAL, Václav. *Řídící partner HAVEL & PARTNERS Jaroslav Havel: Porosteme i v budoucnu.* In: Euro.cz [online]. 21.5.2019 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://www.euro.cz/clanky/ridici-partner-havel-partners-jaroslav-havel-porosteme-i-v-budoucnu-1437190/>.

(H7) VEJVODOVÁ, Alžběta. *Marketing právní firmu nedělá, je jen nejvíc vidět, tvrdí šéfové Dentons a Havel & Partners.* In: Ekonom.cz [online]. 2022 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://img.ihned.cz/attachment.php/460/78016460/VMGasnomRlj27PzvTiCQH4uDq95xk6by/TOP-advokati-pro-byznys-2022.pdf>.

(H8) Epravo.cz (redakce). *Náš náskok byl v odhodlání a ochotě riskovat.* In: Epravo.cz [online]. 2021 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: [https://www.havelpartners.cz/wp-content/uploads/2021/05/Epr%C3%A1vo.cz-Magaz%C3%ADn\\_20.-v%C3%BDro%C4%8D%C3%AD.pdf](https://www.havelpartners.cz/wp-content/uploads/2021/05/Epr%C3%A1vo.cz-Magaz%C3%ADn_20.-v%C3%BDro%C4%8D%C3%AD.pdf).

(H9) Havelpartners.cz (redakce). *Za vším hledej ženu: Trojice, se kterou je příběh Havel & Partners spojený už 20 let.* [online]. 3.6.2021 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://www.havelpartners.cz/za-vsím-hledej-zenu-trojice-se-kterou-je-pribeh-havel-partners-spojeny-uz-20-let/>.

(H10) Justice.cz (robot). *Úplný výpis z obchodního rejstříku: HAVEL & PARTNERS Economics s. r.o., C 324400 vedená u Městského soudu v Praze.* [online]. 23.4.2023 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=1070363&typ=UPLNY>

(H11) BREJLOVÁ, Iva. *Lépe, více, chytřejí. Ze startupu obří advokátní kanceláří.* In: Peníze.cz [online]. 10.7.2021 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://www.penize.cz/zamestnani/427189-lepe-vice-chytrej-ze-startupu-obri-advokatni-kancelari>.

#### **Rešerše na Leona Jakimiče a Lasvit:**

(J1) NOVOTNÝ, Radek. *Leon Jakimič: Pokud nebude plyn, koupíme sklárnu v Polsku. Mají ho tam dost a je levnější.* In: Ekonom.cz [online]. 28.7.2022 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://ekonom.cz/c1-67097550-leon-jakimic-pokud-nebude-plyn-koupime-sklarnu-v-polsku-maji-ho-tam-dost-a-je-levnejsi>.

(J2) ŠIMŮNEK, Petr. *Skromnost, slušnost, ale i sebevědomí. Co svému byznysu naordinoval Leon Jakimič.* In: Forbes.cz [online]. 27.11.2021 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://forbes.cz/skromnost-slusnost-ale-i-sebevedomi-co-svemu-byznysu-naordinoval-leon-jakimic/>.

(J3) KUČERA, Michal. *Leon Jakimič: Lasvit udělal pro Nový Bor to, co Baťa pro Zlín.* In: E15.cz [online]. 31.3.2022 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://www.e15.cz/formen/osobnosti/leon-jakimic-lasvit-udelal-pro-novy-bor-to-co-bata-pro-zlin-1388865>.

(J4) ARLTOVÁ, Martina. *LUXUS JE PRO NÁS O AUTENTICITĚ, TVRDÍ ZAKLADATEL LASVITU LEON JAKIMIČ. ROČNĚ DO SVĚTA VYVEZE TISÍCE UMĚLECKÝCH DĚL.* In: Euro.cz [online]. 2.8.2022 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://www.euro.cz/clanky/luxus-je-pro-nas-o-autenticite-rika-zakladatel-lasvitu-leon-jakimic-rocne-do-sveta-vyveze-tisice-umeleckych-del/>.

(J5) MAREŠOVÁ, Gabriela. *Chceme se stát první českou novoluxusní značkou milovanou globálně, říká Leon Jakimič.* In: PročNe [online]. 15.10.2022 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://procne.hn.cz/c1-67124740-chceme-se-stat-prvni-ceskou-novoluxusni-znackou-milovanou-globalne-rika-leon-jakimic>.

(J6) Ahrend (redakce). *Leon Jakimič: Kouzlo českého skla.* [online - blog společnosti Ahrend]. [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://ahrend.cz/blog/leon-jakimic-kouzlo-ceskeho-skla/>.

(J7) KREČ, Luboš. *Euforie zakladatele Lasvitu Leona Jakimiče: skvosty pro Tiffanyho, skleněné fasády za miliony a výšlap na Sněžku v trenkách.* In: Czechcrunch.cz [online]. 7.2.2022 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://czechcrunch.cz/euforie-zakladatele-lasvitu-leona-jakimice-skvosty-pro-tiffanyho-sklenene-fasady-za-miliony-a-vyslap-na-snezku-v-trenkach/>.

23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://cc.cz/euforie-zakladatele-lasvitu-leona-jakimice-skvosty-pro-tiffanyho-sklenenene-fasady-za-miliony-a-vyslapy-na-snezku-v-trenkach/>.

(J8) BUKOVSKÝ, Jaroslav. *Aleš Stýblo z Lasvitu: České sklářství vstalo z popela*. In: E15.cz [online]. 27.4.2017 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://www.e15.cz/rozhovory/ales-styblo-z-lasvitu-ceske-sklarstvi-vstalo-z-popela-1331754>.

(J9) Strategické forum 2015. *Český úspěch ve světě - Aleš Stýblo, LASVIT: příspěvek Aleše Stýbla, Viceprezidenta společnosti Lasvit, na Strategickém fóru 2015*. In: YouTube.com [online]. 2015 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: [https://www.youtube.com/watch?v=pLL9uPpzh6o&ab\\_channel=topvision](https://www.youtube.com/watch?v=pLL9uPpzh6o&ab_channel=topvision).

#### **Rešerše na Marcela Klause a Klaus Timber:**

(K1) *Historie společnosti: Budování společnosti nikdy nekončí*. [online - web společnosti Klaus Timber]. 2023 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://www.klaustimber.cz/historie-spolecnosti>.

(K2) FRIEDMANNOVÁ, Silvie. *Rok, dva to bude slabší, pak se vše zlepší, říká ojedinělý optimista v byznysu*. In: Seznam Zprávy.cz [online]. 2.3.2023 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/audio-podcast-agenda-rok-dva-to-bude-slabsi-pak-se-vse-zlepsi-rika-ojedinely-optimista-v-byznysu-226916>.

(K3) SIVULKOVÁ, Monika. *Dřevo má budoucnost*. [online - blog společnosti Gumex.cz]. leden 2023 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://www.gumex.cz/blog/drevo-ma-budoucnost-289>.

(K4) KORBELOVÁ, Vendula. *Marcel Klaus: "Odvážný jsem pořád, ale dnes už bych tolik neriskoval"*. [online - blog společnosti Business Success. cz]. 13.5.2021 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://www.success.cz/marcel-klaus-odvazny-jsem-porad-ale-dnes-uz-bych-tolik-neriskoval/>.

(K5) E15.cz (redakce). *Marcel Klaus: Z německé rybnárny k největšímu výrobcí palet v ČR*. In: E15.cz [online]. 2023 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://www.e15.cz/tematicke-specialy/certifikace-firem/marcel-klaus-z-nemecke-rybarny-az-k-nejvetsimu-vyrobci-drevenych-palet-v-cesku-1393169>.

(K6) Forbes. cz (redakce). *První palety tloukl sám kladivem. Dnes jeho firma patří k evropské špičce*. In: Forbes. cz [online]. 2022 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://30inspirativnich.forbes.cz/prvni-palety-tloukl-sam-kladivem-dnes-jeho-firma-patri-k-evropske-spice>.

#### **Rešerše na Davida Piškanina a Hopi Holding:**

(P1) HODKOVÁ, Zuzana. *Lidé šetří, poprvé prodáváme víc jogurtů pod cizí, ale levnější značkou*. In: Seznam Zprávy.cz [online]. 11.5.2022 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/audio-podcast-agenda-lide-setri-poprve-prodavame-vic-jogurtu-pod-cizi-ale-levnejsi-znackou-201785>.

(P2) HH xTalks. *Jiří Mlích – Otevřenost zpětné vazbě*. In: YouTube.com [online]. 2023 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: [https://www.youtube.com/watch?v=N3oi1IKRD3Y&ab\\_channel=HOPIHolding](https://www.youtube.com/watch?v=N3oi1IKRD3Y&ab_channel=HOPIHolding).

- (P3) HH xTalks. *David Piškanin – Podnikavost*. In: YouTube.com [online]. 2023 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: [https://www.youtube.com/watch?v=sKKapvrgWiU&ab\\_channel=HOPIHolding](https://www.youtube.com/watch?v=sKKapvrgWiU&ab_channel=HOPIHolding)
- (P4) Hopi Brands Guide [online]. 2023 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://brands.hopiholding.eu/>.
- (P5) Hopi Etický kodex [online]. 2023 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://hopiholding.eu/about-hopi-holding/code-of-ethics>
- (P6) MAŠEK, Jaroslav. *Můžeš být sebestilnější, ale bez kontaktů je to málo, říká podnikatel roku*. In: iDnes. cz [online]. 14.2.2013 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: [https://www.idnes.cz/ekonomika/podniky/muzes-byt-sebestilnejsi-ale-je-to-malo-kdyz-nemas-kontakty.A130214\\_1889292\\_ekoakcie\\_pan](https://www.idnes.cz/ekonomika/podniky/muzes-byt-sebestilnejsi-ale-je-to-malo-kdyz-nemas-kontakty.A130214_1889292_ekoakcie_pan).
- (P7) HODKOVÁ, Zuzana. *Čtyřikrát kolem zeměkoule každý den. Rodinná firma z Česka svými sklady a kamiony ovládla Evropu*. In: Seznam Zprávy.cz [online]. 17.7.2019 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ctyrikrat-kolem-zemekoule-kazdy-den-rodinna-firma-z-ceska-svymi-sklady-a-kamiony-ovladla-evropu-75907>.
- (P8) SAIVER, Filip. *Kluci z Hopi v akci. Díky jejich úsilí přichází gastro r/evoluce*. In: Forbes. cz [online]. 30.7.2022 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://forbes.cz/kluci-z-hopi-v-akci-diky-jejich-usili-prichazi-gastro-r-evoluce/>.
- (P9) Forbes. cz (redakce). *Zvítězí ten, kdo inovuje a umí perfektně číst svůj byznys, věří Filip Sajler*. In: Forbes. cz [online]. 2022 [cit. 4.2.2023]. Dostupné z WWW: <https://30inspirativnich.forbes.cz/zvitezi-ten-kdo-inovuje-a-umi-perfektne-cist-svuj-byznys-veri-filip-sajler>.

#### **Rešerše na Jana Vokurku a Kitl:**

- (V1) PŠENIČKOVÁ, Jana. *Jablonecká firma Kitl chce vrátit do obchodů Vratislavskou kyselku*. In: iDNES. cz [online]. 6.8.2018 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: [https://www.idnes.cz/liberec/zpravy/jablonec-vratislavice-kitl-vokurka-areal-vratislavicka-kyselka.A180806\\_092631\\_liberec-zpravy\\_jape](https://www.idnes.cz/liberec/zpravy/jablonec-vratislavice-kitl-vokurka-areal-vratislavicka-kyselka.A180806_092631_liberec-zpravy_jape).
- (V2) SATTLER, Robert. *Voda jako víno. Nevyužíváme všechny možnosti, říká vodní someliér*. In: Forbes. cz [online]. 21.7.2021 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://forbes.cz/voda-jako-vino-nevyuzivame-vsechny-moznosti-rika-vodni-somelier/>.
- (V3) VESECKÝ, Zdeněk. *Podnikatel založil firmu inspirovanou životem Fausta z Jizerských hor*. In: Podnikatel.cz [online]. 17.10.2016 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://www.podnikatel.cz/clanky/podnikatel-zalozil-firmu-inspirovanou-zivotem-fausta-z-jizerskych-hor/>.
- (V4) PLUHAŘ, Adam. *Zázvor místo chemie. Výzkum chce objevit, jak udělat zdravější nápoje*. In: iDNES. cz [online]. 30.7.2019 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: [https://www.idnes.cz/liberec/zpravy/kitl-zazvor-sirup-vedci-vyroba-jan-vokurka.A190730\\_084845\\_liberec-zpravy\\_tm](https://www.idnes.cz/liberec/zpravy/kitl-zazvor-sirup-vedci-vyroba-jan-vokurka.A190730_084845_liberec-zpravy_tm).
- (V5) BusinessInfo.cz. *Nejlepšími podnikateli na Liberecku jsou nápojářská firma a živnostnice, která vyrábí textilní hračky*. In: BusinessInfo.cz [online]. 22.9.2022 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://businessinfo.cz/nejlepsi-podnikateli-na-liberecku-2022>.



z WWW: <https://www.businessinfo.cz/clanky/nejlepsimi-podnikateli-na-liberecku-jsou-napojarska-firma-a-zivnostnice-ktera-vyrabi-textilni-hracky/>.

(V6) BusinessInfo.cz. *Čeští výzkumníci vyvinuli novou technologii přírodní konzervace bio nápojů. Za projektem stojí i rodinná firma z Jablonce.* In: BusinessInfo.cz [online]. 8.2.2021 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://www.businessinfo.cz/clanky/cesti-vyzkumnici-vyvinuli-novou-technologie-prirodni-konzervace-bio-napoj-za-projektem-stoji-i-rodinna-firma-z-jablonce/>.

(V7) MACEK, Jiří. *Dotace z EU? To jsou dva tisíce lahví sirupů za hodinu.* In: Deník.cz [online]. 31.7.2020 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://www.denik.cz/evropa-pro-cechy/mmr-eurofondy-jablonec-nad-nisou-20200731.html>.

(V8) GARBOVÁ, Gabriela. *Vratislavickou kyselku vrací Kitl na trh, exotickou příchutí raději neplánuje.* In: iDNES.cz [online]. 22.7.2022 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: [https://www.idnes.cz/liberec/zpravy/mineralni-voda-vratislavicka-kyselka-kitl-pramen-tradice.A220722\\_100445\\_liberec-zpravy\\_lav](https://www.idnes.cz/liberec/zpravy/mineralni-voda-vratislavicka-kyselka-kitl-pramen-tradice.A220722_100445_liberec-zpravy_lav).

(V9) KANTA, Anna. *Nápojář, který proslavil sirupy Kitl. Podnikat jsem chtěl od dětství, říká Jan Vokurka.* In: E15.cz [online]. 18.4.2021 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: [https://www.e15.cz/byznys/\[online\]. 22.7.2022 \[cit. 23.4.2023\]. Dostupné z WWW: potraviny/napojar-ktery-proslavil-sirupy-kitl-podnikat-jsem-chtel-od-detstvi-rika-jan-vokurka-1379616](https://www.e15.cz/byznys/[online]. 22.7.2022 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: potraviny/napojar-ktery-proslavil-sirupy-kitl-podnikat-jsem-chtel-od-detstvi-rika-jan-vokurka-1379616).

(V10) GARBOVÁ, Gabriela. *Opustil Nestlé a začal vyrábět sirupy, nápad přišel v Indonésii.* In: iDNES.cz [online]. 27.1.2021 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: [https://www.idnes.cz/liberec/zpravy/jan-vokurka-kitl-podnikatel-roku-pribeh.A210122\\_174233\\_liberec-zpravy\\_ven](https://www.idnes.cz/liberec/zpravy/jan-vokurka-kitl-podnikatel-roku-pribeh.A210122_174233_liberec-zpravy_ven).

(V11) EDER, Lukáš. *„Na začátku byl jen nápad vyrábět léčivý nápoj,“ říká Jan Vokurka, zakladatel společnosti Kitl.* In: Myšlením na vrchol podcast [online]. 1.6.2022 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://improovio.cz/2022/06/683-na-zacatku-byl-jen-napad-vyrabet-lecivy-napoj-rika-jan-vokurka-zakladatel-spolecnosti-kitl/>.

(V12) Forbes.cz (redakce). *Sirup jako od babičky. Recepty vymýšlel v kuchyni, dnes je dodává i do McDonald's.* In: Forbes.cz [online]. 2022 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://30inspirativnich.forbes.cz/sirup-jako-od-babicky-recepty-vymyslel-v-kuchyni-dnes-je-dodava-i-do-mcdonald-s>.

(V13) Justice.cz (robot). *Účetních závěrky fy Kitl za roky 2021, 2020, 2019* [online]. 23.4.2023 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=411365>.

(V14) Justice.cz (robot). *Úplný výpis z obchodního rejstříku: Kitl s.r.o., C 2619 vedená u Krajského soudu v Ústí nad Labem.* [online]. 23.4.2023 [cit. 23.4.2023]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=411365&typ=UPLNY>.

## Seznam použitých obrázků

Obr. 1: Hierarchie pěti úrovní vůdcovství (COLLINS, 2008, s. 36).....	24
Obr. 2 Tři kruhy ježčí koncepce (COLLINS, 2008, s. 111) .....	26

## Seznam použitých tabulek

Tabulka 1: Abecední seznam předvybraných firem pozvaných k účasti na bádání....	12
Tabulka 2: Fáze vývoje firmy a hlavní témata, která firma v příslušné fázi řeší.....	36
Tabulka 3: Přehled zapojených respondentů a jejich firem.....	37