

John Mullins, Randy Komisar

PLÁN B

Ako vytvoriť úspešný podnikateľský model alebo zmeniť dobrý model na skvelý

Založenie novej spoločnosti, či už ide o korporáciu alebo malú firmu, je vždy skok do neznáma. Ak má spoločnosť rásť a ďalej sa rozvíjať, musí sa mnohokrát zmeniť a prispôbiť potrebám trhu. Ako môže firma (alebo jej obchodná jednotka) nabráť druhý dych po predchádzajúcom znížení výkonu? Ako má nájsť medzeru na trhu, ktorá by jej priniesla dodatočné výhody? Proces zmeny podnikateľského modelu, založený na metóde pokus – omyl bol až doteraz chaotický a nespoľahlivý. Kniha *Plán B* však prináša konkrétny postup úspešnej premeny existujúceho podnikateľského modelu firmy na nový.

V praxi testovaný prístup autorov Mullinsa a Komisara delí podnikateľský model na päť častí: rovnicu výnosov, hrubú maržu, prevádzkový model, prevádzkový kapitál a investičný plán. Proces sa začína identifikovaním potrieb nevyhnutných na úspešný štart firmy a ďalej ponúka dômyselné nástroje umožňujúce podnikateľom systematicky identifikovať taký podnikateľský model, ktorý im poskytne najväčšie výhody. Na príkladoch z vlastnej konzultačnej praxe a prípadových štúdií spoločností Google a Toyota, ale aj mnohých začínajúcich firiem autori ukazujú, ako môžu spoločnosti využiť a aj využívať ich systém na obnovu svojho existujúceho podnikateľského modelu alebo na sformulovanie životaschopnejšieho plánu B.

John Mullins je profesorom v odbore Management Practice na London Business School.

Randy Komisar je partnerom v spoločnosti Kleiner Perkins Caufield and Byers a konzultujúci profesor v odbore Podnikanie na Stanford University.

Dátum vydania: september 2010

Michael J. Mauboussin

DVAKRÁT MERAJ...

Umenie robiť správne manažérske rozhodnutia a vyvarovať sa drahých chýb

Lidri vo všetkých oblastiach – v podnikaní, medicíne, práve, politike – robia denne zásadné rozhodnutia. Trpkou pravdou však je, že aj napriek dobrým úmyslom je ich voľba často chybná. Lidri, ich organizácie a ľudia, ktorým slúžia, platia za tieto omyly vysokú daň. Prečo je také ťažké robiť správne rozhodnutia? Preto, lebo sme obeťami zjednodušujúcich stereotypov myslenia a tie nám bránia vysporiadať sa so zložitou realitou, ktorá je pre dôležité rozhodnutia typická. Týmto chybám v úsudku však možno predchádzať. V knihe *Dvakrát meraj...* Michael Mauboussin ukazuje, ako sa dajú rozpoznať bežné prešľapy v myslení a ako sa im možno vyhnúť napríklad pri nesprávnom pochopení príčiny a dôsledku, používaní mikroúrovňového správania na predvídanie správania na makroúrovni, nezáväznosti dostatočného množstva alternatívnych riešení a nadmernom spoliehaní sa na odborníkov.

Autor sa s nami podelí o skutočné príbehy z oblasti podnikania aj mimo neho a ponúkne účinné pravidlá na to, ako sa vyhnúť chybám. Objasňuje, ako spoznať, kedy je čas dvakrát merať – spochybníť svoje dôvody a osvojiť si stratégie rozhodovania, ktoré sú oveľa účinnejšie, aj keď to tak na prvý pohľad nevyzerá. Ak zvládnete umenie merať dvakrát, získate schopnosť identifikovať chyby v myslení pri vlastnom rozhodovaní aj v rozhodnutiach iných. Vyzbrojený týmto vedomím začnete už čoskoro robiť rozumnejšie rozhodnutia, ktoré budú prospešné pre vás i vašu organizáciu.

Michael J. Mauboussin je hlavný investičný stratég v spoločnosti Legg Mason Capital Management. Od roku 1993 je asistujúcim profesorom financií na Columbia Business School. Príloha Guide to the Best Business Schools vydávaná časopisom BusinessWeek ho označila za jednu z výnimočných osobností univerzity – ocenenie, ktoré doteraz získalo len sedem profesorov. Je autorom knihy *More than You Know*.

Dátum vydania: október 2010

Ron Ashkenas

SILA JEDNODUCHOSTI

Ako zjednodušiť chod firmy a zefektívniť jej činnosť

Stupeň zložitosti procesov vo väčšine organizácií je dnes ohromujúci – a stále sa zvyšuje. Je potrebné urobiť toľko rozhodnutí, zapájať toľko ľudí, riadiť toľko procesov a analyzovať také množstvo faktov, že takmer nie je možné doviest veci do konca. Dôsledky toho môžu byť v dnešnom hyperkonkurenčnom svete fatálne. Zložitosť však nevzniká sama od seba. Manažéri ju mimovoľne vytvárajú sami, často prostredníctvom dobre mienených rozhodnutí. V knihe *Sila jednoduchosti* poskytuje autor Ron Ashkenas scenár na opätovné získanie kontroly, pričom sa zameriava na štyri hlavné príčiny zložitosti: (1) neustále zmeny v organizačnej štruktúre, (2) prebytok produktov a služieb, (3) vývoj podnikových procesov, (4) manažérske správanie, ktoré je iba stratou času. Autor poskytuje nástroje, pomocou ktorých možno určiť, ako uvedené príčiny zložitosti ovplyvňujú vašu organizáciu, a ponúka praktické spôsoby, ako proti nim bojovať. Zároveň dáva návod na vytvorenie stratégie, ktorá využíva zjednodušovanie ako hnaciu silu úspechu vašej firmy. Kniha je doplnená o množstvo príkladov zo spoločností, akými sú ConAgra Foods, GE, Cisco, Zürich Financial Services a Johnson & Johnson, ktoré dokumentujú autorove myšlienky. Kniha *Sila jednoduchosti* by mala byť povinným čítaním pre váš celý riadiaci tím.

Ron Ashkenas je výkonným partnerom spoločnosti Robert H. Schaffer & Associates, kde poskytuje konzultantské služby pre CEO a vrcholový manažment firiem v oblasti riadenia ľudí, organizačnej transformácie a integrácie po zlúčení firiem. Pôsobil v rámci manažérskych vzdelávacích programov na Harvard Business School, Stanford Graduate School of Business, Kellogg School of Management, University of Michigan Ross School of Business a Weatherhead School of Management. Je spoluautorom kníh *Boundaryless Organization*, *GE Work-Out* a *Rapid Results*.

Dátum vydania: október 2010

Charlene Li, Josh Bernoff

SPODNÁ VLNA

Ako podnikať a víťaziť vo svete, ktorý zmenili sociálne médiá

Prostredie, v ktorom žijeme, čoraz viac ovplyvňujú sociálne médiá. Internetové stránky, napríklad YouTube, Twitter či Second Life trvalo zmenili spôsob, akým náš svet funguje. Jednou z najvýznamnejších zmien je to, že nové sociálne médiá vložili do rúk jednotlivcov aj komunit nebývalú mienkotvornú moc.

Kniha *Spodná vlna* je prvou knihou založenou na niekoľko-ročnom výskume, ktorá ukazuje spoločnostiam, ako využijú moc sociálnych médií na dosiahnutie úspechu v podnikaní. Autori, pracovníci prestížnej organizácie Forrester Research, zozbierali množstvo dát, potvrdzujúcich, že sociálne siete predstavujú pre firmy nesmiernu príležitosť na dosiahnutie rastu a generovanie profitu.

Na príklade mnohých spoločností ukazujú, ako sa firmy môžu zapojiť do sociálnych sietí a prostredníctvom sociálnych médií lepšie komunikovať so svojimi zákazníkmi, motivovať svojich zamestnancov a od všetkých sa učiť. Organizácie, ktoré sú pripravené na nové prostredie, môžu získať významné výhody v oblasti marketingu, PR, predaja, zákazníckej starostlivosti, ale aj v oblasti vývoja nových produktov, ktoré sa nepochybne premietnu aj do finančnej oblasti. Kniha bola v roku 2008 vyhlásená za jednu z najlepších kníh o marketingu.

Charlene Li bola výskumnou pracovníčkou v organizácii Forrester Research. V súčasnosti pôsobí ako nezávislá konzultantka.

Josh Bernoff je viceprezident Forrester Research.

Dátum vydania: september 2010

Knižné novinky z najstaršej americkej univerzity

Nadácia Tatra banky spolu s vydavateľstvom Eastone Books čoskoro vydajú v slovenčine sériu výnimočných odborných publikácií z prestížneho vydavateľstva Harvard Business Press



KNÍŽNA EDÍCIA
NADÁCIE TATRA BANKY

mediálni partneri:

TREND
Výživenie a ekonomika a podnikanie

TA 3

vydavateľstvo:

EASTONE BOOKS

: ideme za najlepšími

NADÁCIA
TATRA BANKY

www.nadaciatatrabanky.sk

Philip Kotler

CHAOTIKA

Manažment a marketing firiem

v turbulentných časoch

Svet za posledné roky vstúpil do úplne novej éry – do éry čoraz častejších a intenzívnejších turbulencii v globálnej ekonómike. Na rozdiel od minulých období recesie si dnešná kríza vyžaduje, aby firmy prijali nové myslenie, zohľadňujúce občasné obdobia nepokojov, ktoré by im umožnilo prosperovať aj pod neustálou hrozbou chaosu.

Kniha *Chaotika* popredného odborníka v oblasti manažmentu a strategického marketingu Philipa Kotlera načrtáva nový, účinný systém, ako zvládnuť tieto obdobia neistoty, a opisuje zmenený prístup k strategickému riadeniu, ktorý si nové ekonomické podmienky vyžadujú. Spoločnosť, ktorá tento prístup pochopí a uplatní v praxi, dokáže lepšie zvládať obdobie neistoty a ekonomických výkyvov.

Prírodné prostredie pre fungovanie spoločností nie je to, v ktorom vládnu stabilita a rovnováha, ale naopak, neistota a rôzne riziká. Spoločnosť v takomto prostredí musí prijať tri základné opatrenia:

- zaviesť systém včasného varovania na rozpoznanie skutočností a podmienok, ktoré si vyžadujú reakciu,
- zostaviť si najhorší a najlepší scenár toho, čo by mohlo nastať,
- pre každú z možností si vopred naplánovať súbor strategických opatrení, vďaka čomu sa zníži jej zraniteľnosť a, naopak, zvýšia príležitosti.

Kniha uvádza príklady silných obranných a útočných nástrojov, ktoré môžu spoločnosti využiť na zvládnutie nestability. Tieto nástroje nie sú určené iba veľkým podnikom, hoci ich uplatňujú niektoré z najlepších spoločností na svete, akými sú P&G a General Electric. Sú rovnako použiteľné aj pre malé a stredné firmy a dokonca aj pre jednotlivé oddelenia v rámci firiem.

Philip Kotler je profesor medzinárodného marketingu v Kellogg School of Management na Northwestern University. Podľa Management Centre Europe je „najpoprednejším svetovým odborníkom na strategický marketing“ a v roku 2008 ho časopis The Wall Street Journal označil za šiesteho najvplyvnejšieho mysliteľa v oblasti biznisu. Philip Kotler bol poradcom pre oblasť marketingovej stratégie, plánovania, organizácie a medzinárodného marketingu pre mnoho veľkých spoločností vrátane IBM, Michelin, Bank of America, Merck, General Electric, Honeywell a Motorola.

Dátum vydania: marec 2010

John P. Kotter

POCIT NALIEHAVOSTI

Väčšina iniciatív zameraných na zavádzanie zmien v rámci organizácií prináša len mierne pozitívne výsledky (v tom lepšom prípade) alebo dokonca dramaticky zlyhá (v tom horšom). Vo svojom medzinárodnom bestselleri *Riadenie procesu zmeny (Leading Change)* John Kotter odhalil, prečo sú zmeny také ťažké, a rozpracoval osemfázový proces zavádzania úspešných transformácií.

V knihe *Vedomie naliehavosti* teraz autor zameriava svoju pozornosť na kriticky dôležitý prvý krok: vytvorenie pocitu naliehavosti, a to tak, že ľudí privediete k tomu, aby skutočne *videli a cítili* potrebu zmeny.

A prečo je potrebné zamerať sa na naliehavosť? Bez pocitu naliehavosti je totiž každý pokus o zmenu odsúdený na neúspech. Autor odhaľuje zradnosť uspokojenia sa s existujúcim stavom, a to vo všetkých jeho formách a podobách. Vysvetľuje aj to, ako prekonať strach a zlosť, ktoré môžu potláčať pocit naliehavosti. Zároveň čitateľovi ukazuje, ako zabezpečiť, aby nielen slová, ale aj jeho správanie a konanie komunikovali potrebu zmeny, a ako pokračovať v udržiavaní pocitu naliehavosti aj po predchádzajúcej úspešnej transformácii.

Kniha je písaná prístupným, priamočiarym štýlom, charakteristickým pre autora. Tento stručný, ale autoritatívny sprievodca pomôže pripraviť pôdu na uskutočnenie úspešnej transformácie v akejkoľvek spoločnosti.

John P. Kotter je držiteľom profesúry Konosuke Matsushita v odbore vedenia ľudí a emeritným profesorom na Harvard Business School. Je považovaný za celosvetovo uznávaného odborníka na problematiku vodcovstva a riadenia zmeny. V súčasnoti patrí k najvplyvnejším autorom sprostredkúvajúcim poznatky o tom, ako najlepšie organizácie skutočne *realizujú* zmeny.

Dátum vydania: marec 2010

Dave Ulrich, Norm Smallwood

a Kate Sweetman

KÓD LÍDROV

Päť zásad úspešného vedenia ľudí

Aké vlastnosti majú skvelí vodcovia? Je to otázka, na ktorú sa snažili odpovedať už mnohí autori. Existujú doslova tisícky štúdií, teórií, konštrukcií, modelov a odporúčaných najlepších postupov, ktoré sa venujú problematike vedenia ľudí. Ale kde sú jasné a jednoduché odpovede, ktoré potrebujeme pre každodenný pracovný život? A existujú vôbec také odpovede? Dave Ulrich, Norm Smallwood a Kate Sweetman sa pokúsili odpovedať na tieto otázky – rozlúštiť kód lídrov. Na základe skúseností z desaťročí praxe v oblasti výskumu uskutočnili autori obsiahle rozhovory s mnohými uznávanými CEO spoločnosťami, akademikmi, skúsenými manažermi a ostrieľanými konzultantmi – a opakovane od nich počuli päť základných pravidiel. Tieto pravidlá sa stali podkladom pre knihu *Kód lídrov*. Autori v nej rozdeľujú charakteristické znaky skvelého vedenia ľudí na jednoduché každodenné úkony tak, aby lídri na všetkých úrovniach riadenia vedeli, čo v ktorýkoľvek pracovný deň robiť a akým smerom sa uberať. Táto kniha o lídroch a „líderšipe“ by nemala chýbať v knižnici žiadneho manažéra.

Dave Ulrich je profesorom biznisu a podnikania na University of Michigan a spoločníkom v RBL Group, konzultantskej spoločnosti, ktorá pomáha organizáciám a manažérom dosahovať stanovené ciele. Jeho rozsiahla publikačná činnosť zahŕňa12 kníh a viac ako 100 článkov.

Norm Smallwood je spoluzakladateľom RBL Group a spoluautorom štyroch kníh vrátane publikácie *Results-Based Leadership* (Harvard Business Press, 1999). Prednáša v Executive Education Center na University of Michigan Business School. Dave Ulrich a Norm Smallwood sú spoluautormi niekoľkých kníh vrátane *Leadership Brand* (Harvard Business Press, 2007).

Kate Sweetman je konzultantkou v oblasti rozvoja riadiacich pracovníkov a bývalou redaktorkou časopisu Harvard Business Review.

Dátum vydania: apríl 2010

Bernd H. Schmitt

STRATÉGIA ODVÁŽNYCH

Ako v strategickom plánovaní využiť kreativitu a silu odvážnych nápadov

Strategické plánovanie založené na bezpečných, málo rizikových metódach, ktoré prinášajú predvídateľné výsledky, neposkytuje firmám nástroje potrebné na vytvorenie dlhotrvajúceho efektu. Naopak, kreatívny prístup k stratégii umožňuje firmám získať trhovú výhodu, z ktorej často ťazia ešte mnoho rokov.

Dr. Bernd H. Schmitt vo svojej knihe opisuje metódy kreatívneho riešenia problémov pri tvorbe firemnej stratégie a jej následnom uskutočňovaní v praxi, ktoré vyvinul s využitím poznatkov z výskumu v oblasti psychológie a marketingu, ako aj vlastných skúseností z oblasti cestovného ruchu, hudobného, módného, telekomunikačného priemyslu a finančníctva.

Aj ten najmenej tvorivý čitateľ zistí, ako identifikovať príležitosti, navrhnuť kreatívnu stratégiu na ich využitie a následne ju uviesť do života.

Kniha *Stratégia odvážnych*, založená na autorovom oceneniami ovenčenom kurze firemnej kreativity, ktorý vyučoval na Columbia Business School v rámci manažérskeho MBA programu, prináša model kreatívneho strategického procesu, ktorý firmu takmer predurčuje na úspech. Kniha uvádza ako príklad spoločnosti Puma, Unilver (Dove), MOdo, Samsung, Sony a Nissan a obsahuje profily osobností, akými sú Jimmy Wales (Wikipedia), David Stern (komisár NBA) a Muhammed Yunus (nositeľ Nobelovej ceny).

Bernd H. Schmitt je spoluzakladateľom a CEO EX Group a je držiteľom profesúry Robert D. Calkinsa v odbore medzinárodného obchodu na Columbia Business School. Jeho predchádzajúce knihy boli preložené do 13 jazykov.

Dátum vydania: apríl 2010

Lawrence Susskind

Hallam Movius

FIRMY, KTORÉ VÍŤAZIA

Ako vytvoriť prvotriednu vyjednávaciu organizáciu

Spoločnosti, ktoré si dokážu opakovane vyjednať výhodnejšie podmienky spôsobom, ktorý neohrozi ich vzťahy s kľúčovými partnermi, majú nesmierne dôležitú, no často prehliadanú konkurenčnú výhodu. Až doteraz sa väčšina firiem pokúšala zlepšiť svoje vyjednávacie schopnosti tým, že svojich zamestnancov posielala na školenia a semináre. Táto priekopnícka kniha, ktorá obsahuje reálne prípadové štúdie z popredných svetových firiem, však prichádza s účinnjším a menej finančne náročným spôsobom, ako to dosiahnuť.

Autori Lawrence Susskind a Hallam Movius vo svojej knihe tvrdia, že vyjednávanie musí byť kľúčovou schopnosťou každej organizácie. Na základe svojich dlhoročných skúseností a hlbokých znalostí z teórie vyjednávania autori krok za krokom opisujú model budovania tejto schopnosti. Odhaľujú, prečo je prístup založený na „školení a preškoľovaní“ nesprávnou stratégiou. Opisujú organizačné prekážky, ktoré často stoja v ceste aj skúseným vyjednávačom, a odporúčajú spôsob, ako ich prekonať. Kniha *Firmy, ktoré víťazia*, vysvetľuje významnú úlohu, ktorú zohrávajú lídri pri vytyčovaní cieľov, stanovení kritérií merania úspešnosti a určovaní stimulov, ktoré prispievajú k dlhodobému úspechu. Záverečná kapitola ponúka praktické nástroje, ktoré každej firme pomôžu začať vlastný organizačný proces zlepšovania. Táto kniha je neoceniteľnou pomôckou pre generálnych riaditeľov, senior manažérov, HR manažérov a odborníkov na ľudské zdroje, nákupcov, predajcov a pre všetkých, pre ktorých je vyjednávanie bežnou súčasťou práce.

Lawrence Susskind je profesorom mestského a environmentálneho plánovania na Massachusetts Institute of Technology (MIT), vedúcim programu Riešenia verejných sporov (Public Dispute program) na Harvard Law School a zakladateľom inštitútu Consensus Building Institute.

Hallam Movius je riaditeľom inštitútu Consensus Building Institute, je zodpovedný za činnosti týkajúce sa vyhodnocovania, školenia a tréningov a zároveň vyučuje program Vyjednávanie v oblasti technológií na Harvard Law School.

Dátum vydania: máj 2010