

Roman Fišer

PROCESNÍ ŘÍZENÍ PRO MANAŽERY

Jak zařídit, aby lidé věděli,
chtěli, uměli i mohli



MANAŽER

- Lidé a jejich zdroje
- Procesní maturita a teorie omezení
- Zavádění procesního řízení, řízení podle kompetencí
- Software pro modelování a řízení procesů

Roman Fišer

PROCESNÍ ŘÍZENÍ PRO MANAŽERY

Jak zařídit, aby lidé věděli,
chtěli, uměli i mohli

MANAŽER



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

Roman Fišer

Procesní řízení pro manažery

Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

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

www.grada.cz

jako svou 5415. publikaci

Odpovědný redaktor Petr Somogyi

Sazba a grafická úprava Milan Vokál

Počet stran 176

První vydání, Praha 2014

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2014

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-5038-5

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8965-1 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-8966-8 (ve formátu EPUB)

Obsah

O autorovi	9
Řekli o knize	11
Předmluva	17
Úvod	21
Procesní maturita a teorie vitality	25
1. Lidé a jejich zdroje	27
1.1 Matice MUCH	28
1.2 Trojúhelník lidských zdrojů a zlaté pravidlo motivace	31
1.2.1 Typy lidských zdrojů	31
1.2.2 Změny lidských zdrojů	34
1.3 Zlaté pravidlo motivace	34
2. Procesní maturita	37
2.1 Tři proměnné ovlivňující úspěšnost procesního řízení	38
2.1.1 Organizační struktura	38
2.1.2 Kultura organizace	39
2.1.3 Manažerský styl	42
2.2 Trojúhelník SSK (struktura – styl – kultura)	44
2.3 Pyramida procesní maturity	47
3. Zavádění procesního řízení	49
3.1 Konektivita (stupeň 1)	50
3.1.1 Referenční model organizace	51
3.1.2 Konektivita z pohledu trojúhelníku SSK	53
3.1.3 Význam konektivity pro budování dalších úrovní zralosti procesu	54

3.2	Efektivita (stupeň 2)	54
3.2.1	<i>Procesy – činnosti – zdroje</i>	55
3.2.2	<i>Krok 1: mapujeme současný stav</i>	57
3.2.3	<i>Krok 2: analyzujeme zdroje neefektivity</i>	61
3.2.4	<i>Krok 3: procesní model budoucího stavu (TO-BE model)</i>	70
3.2.5	<i>Krok 4: implementace procesního modelu budoucího stavu</i>	81
3.2.6	<i>Efektivita z pohledu trojúhelníku SSK</i>	82
3.3	Flexibilita	86
3.3.1	<i>Co jsme získali z efektivity a kde jsou nyní omezení systému</i>	86
3.3.2	<i>Dvě podmínky flexibility</i>	88
3.3.3	<i>Flexibilita z pohledu trojúhelníku SSK</i>	103
3.4	Dynamika	106
3.4.1	<i>Řízení procesu v dynamickém režimu</i>	112
3.4.2	<i>Dynamický proces z pohledu trojúhelníku SSK</i>	116
3.5	Pyramida procesní zralosti – shrnutí	121
4.	Řízení podle kompetencí	123
4.1	Definice kompetence	125
4.2	Konstrukce kompetence	125
4.3	Kompetence a výkon v procesech	128
4.4	Kompetence a strategie – strategické kontinuum	129
4.4.1	<i>Tři atributy úspěšné strategie</i>	129
4.4.2	<i>Strategické kontinuum</i>	131
4.5	Strategické kompetence firmy	134
4.5.1	<i>Strategické kompetence a silné stránky firmy</i>	135
4.6	Kompetenční modely	138
4.6.1	<i>Kompetenční model firmy</i>	138
4.6.2	<i>Kompetenční model zaměstnance</i>	141
4.6.3	<i>Hodnocení kompetencí</i>	143

5. Procesní maturita a teorie omezení	153
5.1 Pět kroků trvalého zlepšování podniku	154
5.1.1 Krok 1: identifikace systémového omezení	155
5.1.2 Krok 2: maximální využití zjištěného omezení	155
5.1.3 Krok 3: podřízení všeho v systému tomuto omezení	156
5.1.4 Krok 4: odstranění systémového omezení	157
5.1.5 Krok 5: návrat ke kroku 1	157
5.2 Metoda pěti kroků, procesní maturita a naše vnitřní omezení	158
6. Software pro modelování a řízení procesů	161
6.1 Model procesu a organizační model	163
6.2 Model cílů a ukazatelů	166
6.3 Reporting a hodnocení výkonu	167
6.4 Kompetenční modely	168
6.5 Osobní stránky zaměstnance	170
6.6 Výběr softwaru	171
Závěr	172
Použitá a doporučená literatura, zdroje	173

O autorovi

Roman Fišer

Před rokem 1989 pracoval jako dělník na výstavbě metra, později jako specialista na řídicí systémy v energetice. Po revoluci založil a několik let vedl malou soukromou firmu. Od roku 1994 působí jako nezávislý konzultant a příležitostný projektový manažer. Management vystudoval na The Open University, působí jako lektor MBA vzdělávání. Je spoluautorem metodiky Management by Competencies®, autorem metodiky PROMO – Process Maturity Orchestration® a ředitelem poradenské společnosti Process Song. Věnuje se zejména praktickému managementu malých a středních firem.



Řekli o knize

Málokdo se chce stát ředitelem zoologické zahrady s vizí zavést v organizaci procesní řízení, optimalizovat postupy projektového řízení či implementovat moderní softwarové nástroje pro optimalizaci finančního plánování. Zkušenosti získané při práci se zvířaty a lidmi však pro správné řízení organizace, jakou je zoologická zahrada, která představuje složité soukolí mnoha profesí a odborností, nemohou dlouhodobě stačit, zvláště pokud potřebujete správný „tah na branku“. Každodenní operativa, řešení mnoha drobných či větších neočekávaných nebo nových situací vás neustále odvádí od vizí a cílů, postupně ztrácíte energii a ze zapáleného vizionáře se snadno stanete vyhořelým úředníkem. Pokud si to ovšem včas neuvědomíte a nepohlédnete se po odborné pomoci...

Osobně jsem dlouho hledal vhodnou metodu, která by mi pomohla optimalizovat řízení organizace se skoro sto padesáti zaměstnanci a rozmanitou činností, sahající od chovu exotických zvířat přes vedení restaurací až po pořádání vzdělávacích a kulturních akcí.

Absolvoval jsem různé kurzy a přečetl několik knih o řízení organizací. Většina těchto kurzů a knih však příliš neposunula dopředu ani mě, ani zoologickou zahradu. Jako osudové hodnotím teprve pracovní setkání s Jiřím Plamínkem a Romanem Fišerem a s jejich metodou řízení podle kompetencí. Oba jsem poznal jako velmi profesionální školitele, kteří přemýšlejí o věcech kolem sebe (a to nejen o těch souvisejících s fungováním firem). Jiří Plamínek je původním vzděláním biolog, Roman Fišer zase tráví s fotoaparátem v ruce dlouhé hodiny v přírodě. Proto jsou jejich metody dobře pochopitelné a aplikovatelné i v organizacích, které se nezaměřují na klasický byznys.

Kniha Romana Fišera *Procesní řízení pro manažery*, jež navazuje na předchozí publikace obou autorů, je další z neocenitelných pomůcek, které mi pomáhají trávit méně a méně času řešením bludného kruhu každodenních operativních starostí. Ušetřený čas mohu věnovat koncepčnímu rozvoji chovatelských expozic, vedení terénních ochrannářských projektů, přípravě nových

vzdělávacích programů a posílení spolupráce s odborníky v dalších zoologických zahradách u nás i v zahraničí.

MVDr. David Nejedlo
ředitel Zoologické zahrady Liberec a prezident UCSZOO

Roman Fišer mě provází profesní kariérou od roku 1998, kdy jsem u něj studoval management na Open University. Společně s Jiřím Plamínkem už v roce 2000 úspěšně zaváděl – jako jeden z prvních v České republice – procesní řízení ve veřejnoprávní organizaci. Tuto organizaci jsem tehdy řídil a od té doby vděčně přijímám podněty, které Roman Fišer přináší. Během své poradenské a manažerské praxe jsem s autorem knihy spolupracoval v celé řadě projektů, a díky tomu jsem měl a mám jedinečnou příležitost pomáhat hledat cesty, jak v praxi aplikovat myšlenky, které Roman Fišer formuluje sám či společně s Jiřím Plamínkem.

V přístupu Romana Fišera oceňuji zejména neoddělitelnost organizačního a lidského aspektu při řízení jakýchkoliv organizací. Toto myšlení mi umožnilo v našem společném projektu v letech 2008–2009 zásadním způsobem změnit strukturu a kulturu ve firmě, kterou doposud řídím. Naše firma tak zůstala vitální a úspěšná i přes pokles tržeb v důsledku ekonomické recese.

Knihy Romana Fišera *Procesní řízení pro manažery* pro mě představuje extrakt výsledků teoretické práce i poradenské praxe autora z posledních let a nepochybně vynikajícím způsobem navazuje na knihu *Řízení podle kompetencí*, kterou napsal společně s Jiřím Plamínkem. Svěžím a čtivým způsobem ukazuje již dříve formulované myšlenky v nových pohledech, přináší nové koncepty a vše neopakovatelně propojuje do praktické učebnice provázející čtenáře vztahem řízení procesů a řízení lidských zdrojů. Doporučuji tuto knihu jako neocenitelného společníka a rádce pro každého, kdo chce řídit organizaci jakéhokoliv druhu a lidi v ní. Najde zde totiž odpovědi na mnoho otázek, možná i těch ještě nevyřčených.

Ing. Jaroslav Bureš, MBA
ředitel společnosti Liberecká IS

Procesní řízení, teorie vitality, metody Management by Competencies – pojmy, principy a metody, které nenalézají příliš pochopení u manažerů škol a vzdělávacích zařízení. Často jsem se setkávala (a setkávám) s názory kolegů, že prostředí vzdělávací instituce je jiné než prostředí firem a ostatních organizací, že principy a postupy popisované v uvedených manažerských metodách nelze ve školách aplikovat v praxi.

Z vlastních zkušeností však vím, že je tomu jinak. I škola je organizací, která – stejně jako každá jiná vitální firma – má mít svoji vizi, cíle a strategii k uspokojování potřeb všech zákazníků tak, aby byla užitečná, stabilní, efektivní a dynamická, aby byla schopná reagovat na změny, tyto změny předvídat a řídit.

Nástrojem pro vytvoření efektivně fungující organizace, jež bude schopna tyto změny řídit, je právě zavedení procesního řízení. To však může vyvolávat (a často zcela jistě i u některých manažerů také vyvolává) obavy a nedůvěru, zda je právě ve školství nastavení a zavedení procesního řízení ten správný krok, který je třeba učinit.

Jak se těchto obav a nedůvěry zbavit, jak změnit myšlení manažerů a všech zúčastněných zaměstnanců, jak postupovat, chceme-li nastavit a změnit řízení organizace s využitím metody procesního řízení, jak vlastní procesy v organizaci popsat, jak nastavit role, pracovní pozice, organizační strukturu, kompetence, jaký zvolit styl řízení a vybudovat kulturu organizace, jak měřit a hodnotit výkon zaměstnanců, jak zjistit jejich ochotu, neochotu, schopnosti, neschopnosti? Na všechny tyto otázky je možné najít odpověď právě v knize Romana Fišera *Procesní řízení pro manažery*.

Kniha srozumitelně, v logických souvislostech a na praktických příkladech popisuje proces zavádění procesního řízení nejen ve firmách, ale i v libovolné jiné organizaci. Není pouze učebnicí či studijním materiálem, jedná se o text, který zaujme každého, kdo chce, aby jeho zaměstnanci pracovali efektivně, s nadšením a byli přesvědčeni o tom, že jejich práce má smysl nejen pro ně samotné, ale pro celou organizaci, že úspěch, kterého dosáhne jejich organizace, je úspěchem nejen jejím, ale i jejich vlastním.

Roman Fišer přesvědčivě ukazuje souvislosti, které jsou pro pochopení teorie vitality, vedení lidí, týmů a firem, řízení podle kompetencí a zejména pak vztahu mezi procesním řízením a rozvojem lidských kompetencí zcela

zásadní. Jsem proto velice vděčná za to, že mohu s autorem knihy blíže spolupracovat a zavádět procesní řízení přímo ve vlastní praxi.

Knihu doporučuji všem manažerům, kterým jde o úspěch vlastní firmy a organizace. Je současně i návodem, jak s pomocí procesního řízení využít synergický efekt a vybudovat nejen vitální firmu či organizaci, ale i školu nebo vzdělávací zařízení.

RNDr. Jana Marková

ředitelka Střední školy potravinářské, obchodu a služeb v Brně

Odborné knihy čte mnoho manažerů až v okamžiku, kdy potřebují se svojí firmou něco udělat, aby došlo k pozitivním změnám. Knihu Romana Fišera, kterou držíte v ruce, však doporučuji každému, nejen těm, kdo musí řešit nějaké problémy. Věci, které vypadají složitě, vysvětluje autor srozumitelně, s využitím selského rozumu, což společně s velkým množstvím praktických příkladů považuji za největší přínos této publikace, v níž jsou vynikajícím způsobem shrnuty a soustředěny autorovy dlouholeté zkušenosti z oblasti managementu a procesního řízení.

Ing. Jiří Růžička, MBA

ředitel Českého institutu pro akreditaci

Jsem velkým obdivovatelem přístupu k procesům, který popsal Michael Hammer ve své knize *Agenda 21*. Proto jsem byl zvědavý na novou publikaci Romana Fišera. Doslova mne nadchla, protože je napsaná lehce a srozumitelně. Je vidět, že autor je zkušený implementátor procesních modelů, praktik, který se cílevědomě snaží vyhnout složitému teoretizování a odkazování na zahraniční praxi. Po přečtení knihy jsem si uvědomil, proč v našem podniku narážíme na stále se opakující kompetenční problémy. Místo toho, abychom se na vše podívali očima zákazníka, tedy cílového produktu, utápíme jeho požadavky ve vlastních činnostech, které příliš přidané hodnoty nevytváří. Knihu mohu

doporučit všem, kdo uvažují o modelování a monitorování procesů, protože jsem přesvědčen, že jim při jejich zavedení skutečně pomůže.

Ing. Lumír Al-Dabagh
ředitel společnosti (CEO) Beneš a Lát a.s.

Jen málokdy lze psát komentář ke knize tak jednoduše a s chutí jako v případě této publikace: je totiž příjemně čtivá a přitom logicky, srozumitelně a jednoduše prezentuje procesní řízení podniku ve všech souvislostech. Roman Fišer osobitým způsobem vysvětluje to, co v mnoha korporacích dělají za drahé peníze renomované konzultantské firmy, občas bohužel s mizivým efektem (pokud to není možné nebo chybí podpora managementu).

Cenný je zejména autorův důraz na to, že nejdokonalejší metodou je „použít zdravý (selský) rozum“. Toho se v současné době velmi často nedostává, převládají spíše složité, vyumělkované, nic neříkající fráze bez skutečného obsahu a významu.

V knize najdete excelentně prezentované zkušenosti, které mohou jak začínajícím manažerům, tak i zkušeným kozákům přinést inspiraci v jejich pracovním životě. Příkladem je popis zavádění procesního řízení, který strukturovaným způsobem nastiňuje možný postup. Ten se sice může v jednotlivých organizacích mírně lišit, ale v zásadě nelze postupovat jinak, pokud nejde jen o alibi a záměrem je skutečně zvýšit výkonnost firmy. Za významné považuji opakované zdůrazňování smyslu procesního řízení, ze kterého musí být zřejmé, že na začátku je vždy otázka, co řeším, jakého cílového stavu chci dosáhnout. Teprve pak následuje jak, s kým nebo čím, za kolik a za jak dlouho...

Autor neopomene zdůraznit ani to, že procesní řízení je cestou kupředu jen tehdy, jsou-li stanoveny jasné firemní strategické cíle, manažeři je umí trvale vysvětlovat a obhajovat, lidé mají motivační systém a zpětně dochází k pravidelnému hodnocení výsledků. Není špatné udělat chybu, ale jenom hlupák jí udělá znovu. Manažera dělá manažerem právě schopnost reagovat a korigovat své jednání.

Věřím, že si tato publikace najde široký okruh čtenářů a Romanu Fišerovi přeji, aby měl při volbě dalšího tématu z oblasti podnikového (procesního) řízení opět šťastnou ruku.

Ing. Luboš Pavlas
místopředseda představenstva a generální ředitel elektrárny Chvaletice

Publikace Romana Fišera vrací do popředí důraz na jednoduchost a používání zdravého selského rozumu v manažerské práci. Společnost, jež má ambici obstát v náročném konkurenčním prostředí, musí být vybudována jako sebezdokonalující se systém aktivit, které naplňují poslání a hlavní cíle společnosti. A právě na tyto aktivity, činnosti a procesy se Roman Fišer ve své knize zaměřuje. Držíte v rukou text, který nabízí techniky a nástroje, jež vám umožní koncentrovat se jen na to podstatné.

Radek Veselý
člen představenstva a generální ředitel ADLER International, a.s.

Předmluva

Sprocesy bývají ve firmách a organizacích potíže. Nejde jen o to, že nejsou vždy logické a poměrně často ani nepopisují realitu. Práce na nich občas bývá považována za nudnou a zbytečnou. Mimo jiné proto, že procesy se mění. Co ráno popíšeme, to už večer může vypadat jinak.

Kniha Romana Fišera naznačuje, jak neblahé přístupy k procesům měnit. Popis a především řízení procesů se v ní mění z podoby firemního strašáka, dusícího nás svými byrokratickými hnáty, v pozoruhodný nástroj řízení, elegantně se nabízející do rukou poučených manažerů.

Tohoto kouzelného účinku dosáhl autor uplatněním nástroje, který ovládá jako málokdo další – zdravého rozumu. Procesy pro něho nejsou účelem, ale prostředkem k dosažení účelu, jímž je vitalita firmy.

Aplikuje teorii vitality, již jsem na přelomu tisíciletí navrhl pro vedení a řízení firem, na procesy, které ve firmách probíhají. Rozpracovává především pyramidu vitality, podle níž je třeba postupně přemýšlet o užitech, jichž má být dosaženo, o způsobu, jakým se to má stát, o reakcích na změny a o aktivním vyvolávání změn.

Tyto čtyři vitální disciplíny – užitečnost, efektivitu, stabilitu a dynamiku – teorie vitality provazuje funkčními souvislostmi. Chrání firmu před zefektivňováním neužitečného, nesystémovými reakcemi bez pochopení symptomů a příčin a „dynamickým“ vyvoláváním změn v situaci, kdy neumíme stabilně reagovat ani na změny, které vznikají bez našeho přičinění.

Autor používá teorii vitality originálně a kreativně. Provádí nás změnou firmy, jež trpí „procesní slepotou“, ve firmu procesně řízenou. Začíná užitečností, již vnímá jako konektivitu – tedy propojení procesů s okolím prostřednictvím výstupů (a jejich zákazníků) a vstupů (a jejich zdrojů a dodavatelů).

Při následném budování efektivity získávají užitečné procesy logiku a tam, kde jsou obézní, ztrácejí přebytečný tuk. Středem autorova zájmu je v této fázi transformace vstupů ve výstupy, která probíhá v nitru procesů, a hospodaření se zdroji, z nichž procesy čerpají nezbytné vstupy.

Stabilitu procesů překřtil Roman Fišer na flexibilitu. Do služeb řízení užitečných a efektivních procesů povolává zpětné vazby, goldrattovskou teorii omezení a maticovou organizační strukturu. Systém firemních procesů se učí reagovat na změny.

Dynamika vyznívá v autorově podání jako královská disciplína řízení procesů. Předpokládá změnu firemní kultury a schopnost firmy učit nejen sebe, ale i své okolí. Do hry vstupuje koncept učící se organizace Petera Sengeho, Kazuo Inamori se svým amébovým managementem a především sám autor s originálním modelem dynamického procesu.

Dynamický proces má v pojetí Romana Fišera poměrně blízko k projektu. Autor připouští, že se jednotlivé cykly dynamického procesu mohou lišit ve vstupech, postupech i výstupech. Tyto dynamické děje však probíhají v cyklech, nastíněných ve 3. kapitole inspirujícím obrázkem „dynamického sněhuláka“ (obrázek 3.22).

Možná nejhodnotnější praktická rada se ovšem skrývá ve 2. kapitole. Řízení procesů, má-li dojít až do své dynamické etapy, vyžaduje rozsáhlé, dlouhodobé a často i nákladné změny. Nadšení nad možnostmi, které poskytuje, je proto v praxi rozumné tlumit. Smyslem celého postupu přece není řízení procesů, ale vitalizace firmy.

Roman Fišer poctivě zdůrazňuje, že u některých firem nebo procesů klidně postačí zvládnutí flexibility, efektivity nebo dokonce „pouhé“ konektivity. Je to přirozené. Mají-li být procesy především dlouhodobě stálé, nemusíme uvažovat o flexibilitě. Jsou-li procesy velmi jednoduché, vystačíme si s konektivitou – a významně ušetříme.

Nastíněný pohled na zpracovávanou problematiku umožňuje autorovi nejen bořit mýty o procesech a ukazovat nové možnosti procesního řízení, ale především vidět procesy v souvislosti s dalšími faktory typu produktů, zákazníků nebo zpětných vazeb.

Především však procesy dává do úzké souvislosti s lidmi, kteří pro firmu či organizaci pracují. Právě procesy a vztahy propojují tyto lidi do firemního organismu, který formuje určitou kulturu a má nadání vytvářet synergii. Kvůli synergii – v tomto případě víře, že společně lidé vytvoří více, než by v součtu vytvořili samostatně – jsou ostatně firmy a organizace běžně zakládány.

Přiměřeně popsané procesy přirozeně diktují požadavky na lidskou práci a lidské zdroje a umožňují posoudit, zda konkrétní člověk je či není způsobilý (tedy kompetentní) vykonávat svěřené úkoly a úlohy. Propojují svět produkce se světem motivace lidí a rozvoje jejich zdrojů.

A právě autorovy postřehy z pomezí technické a lidské části firem mi připadají zvláště cenné a originální. Kniha trpělivě ukazuje, jak se spolu s vitalizační procesů mění tři zásadní parametry, ovlivňující život firem: organizační struktura, styl řízení a firemní kultura. A pochopitelně také požadavky na kompetence lidí.

Autorovo pojetí kompetencí je novátorské. Tím, že Roman Fišer spojil tento pojem s dosahováním výsledků, využíváním zdrojů a respektováním podmínek (přesnou definici najdete ve 4. kapitole), do jisté míry smazal rozdíl mezi kompetencemi ve smyslu práv a povinností a kompetencemi ve smyslu potenciálu a způsobilosti k výkonu.

To, co zůstává výkladem nedotčeno, je mimořádný praktický význam kompetencí. Kompetentní člověk rozumí procesům, do nichž vstupuje, a může je měnit, řídit a kultivovat. Člověk nekompetentní může mít z dobře popsaných procesů obavy. Jednoznačně stanovené kompetence, odvozené z procesů, umožňují měřit a hodnotit jeho výkon, mohou jej usvědčit z neochoty či neschopnosti. A celkový výkon firmy, jak autor opakovaně zdůrazňuje, závisí na kompetencích lidí, kteří pro firmu pracují.

Text Romana Fišera je vlastně celý věnován souvislostem, které můžeme kolem procesů vidět, ale sledování vztahu mezi procesním řízením a rozvojem lidských kompetencí je – alespoň z mého pohledu – nejcenějším rozměrem této pozoruhodné knihy.

Péče o firemní procesy je minimálně od úrovně flexibility závislá na existenci a výběru vhodného softwaru. Proto mi připadá užitečné, že autor v závěru své knihy představuje také speciálně vytvořený program ATTIS jako příklad nástroje, který doporučované přístupy a postupy podporuje.

Mám tu čest a potěšení spolupracovat s autorem již dobrých 15 let. Je to jedinečný zážitek. Hluboká znalost podnikání a rozsáhlé teoretické vědomosti se u něho kombinují s originálními nápady a spontánním projevem. A právě tohle všechno najdete také v jeho nové knize.