

Benjamin Gilad, PhD

STRATEGICKÉ VÁLEČNÉ HRY V PODNIKÁNÍ

**Jak firmy mohou zásadně zlepšit své strategie
a překonat konkurenci**

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2010

www.mgmtpresss.cz

*Mým milovaným
Shirly, Corinne a Milovi.*

*A mým rodičům
Aryeovi a Hildě,
kteří mě vedli k tomu,
abych bojoval za své myšlenky.*

Benjamin Gilad, PhD
**Business War Games: How Large, Small, and New Companies Can
Vastly Improve Their Strategies and Outmaneuver the Competition**

Copyright © 2009 by Benjamin Gilad
Original English language edition published by Career Press, 3 Tice Rd.,
Franklin Lakes, NJ 07417 USA

Translation © Irena Grusová, 2010
Cover design © Petr Foltera, 2010
All rights reserved

ISBN 978-80-7261-216-1

Obsah

<i>Poděkování</i>	7
<i>Předmluva (Todd Stitzer)</i>	9
Část 1: Od hracího stolu do zasedacích místností podnikových vedení	11
Kapitola 1 Hraní válečných her <i>jednoduše</i>	13
Kapitola 2 Velké válečné hry, malé válečné hry – a co dělali bez počítačů?	37
Část 2: Konkurenti jako postavy	49
Kapitola 3 Můžete přesně předvídat kroky konkurentů?	51
Kapitola 4 Konkurenti jako postavy	81
Dodatek: Nedostatky teorie her a jiných matematických aproximací lidského (konkurenčního) chování	88
Část 3: Krok za krokem	93
Kapitola 5	
Krok 1: Nastal čas pro válečnou hru?	95
Kapitola 6 Vyhněte se možným nástrahám válečných her	107
Kapitola 7	
Krok 2: Týmy – koho <i>nepřizveme</i> ?	117
Kapitola 8 Rozhodování o tom, či roli ztvárnit	131
Kapitola 9	
Krok 3: Získávání a předávání zpravodajských informací	141

Část 4: Pořádání podnikové válečné hry	151
Kapitola 10	
Krok 4: Pojd'me hrát! Realistickou hru, hodinu po hodině	153
Kapitola 11 Implementace výsledků hry	193
Kapitola 12 Strategická rozcestí	199
<i>Poznámky ke kapitolám</i>	220
<i>Literatura</i>	223
<i>Rejstřík</i>	227
<i>O autorovi</i>	231

Jde-li o vyhodnocování strategií ve světle pravděpodobných reakcí protivníků, je zřejmé, že hraní válečných her se ze všeho nejvíce soustřeďuje na vnější perspektivy, a může proto účinným způsobem odvádět od lpění na interních přesvědčeních a jistotách. A pokud jde o všudypřítomné modely diskontovaných peněžních toků, válečné hry ukazují, že předpoklady, o něž se opírají, jsou přinejmenším *polorealistické*.

Rozhodnete-li se vstoupit do tohoto volného prostoru hlubšího poznávání pohledů tržních aktérů, kde hraní válečných her je nade všechny ostatní metody, zjistíte, že jde o činnost, která je mimořádně přínosná.

Přínosy efektivních válečných her

(Jste-li již stoupci válečných her, není třeba, abyste tento oddíl četli!)

Trvalé soustředění na vnější prostředí

Válečné hry jsou efektivním nástrojem soustřeďování pozornosti manažerských týmů na vnější prostředí a rozšiřování jejich pohledu za hranice hry samé. V některých firmách manažeři sledovali reálné nositele jim přidělených rolí a jejich činnost celé roky po skončení válečné hry, aby si ověřili, zda se jejich prognózy vyplnily.

Neúplné informace

Válečné hry pomáhají odhalit problematické nedostatky informací. Jediná válečná hra pomůže rychle nalézt odpovědi na otázky typu „co víme?“ nebo „co ještě potřebujeme vědět?“, ať to bylo či *nebylo* jedním z jejich stanovených cílů. Organizace stojí a padají s tím, nakolik znají své trhy, což zahrnuje i porozumění ostatním tržním aktérům. Jejich seznam je dlouhý. Na jeho prvním místě stojí zákazníci; ti, kteří našimi zákazníky dosud nejsou a raději nakupují od našich konkurentů; zákazníci, kteří od nás kdysi nakupovali, ale mezitím přešli ke konkurenci; zákazníci, kteří nikdy nenakupovali

od zavedených dodavatelů v odvětví. Seznam pokračuje konkurenty, resp. novými konkurenty, těmi, kteří se našimi konkurenty stanou, pokud získají zdroje; dále na něm jsou dodavatelé i ty subjekty, které se dodavateli mohou stát; regulační orgány a další osoby, které ovlivňují podnikatelské prostředí; potom distributoři a mnozí další aktéři, kteří utvářejí rovnováhu sil v odvětví.

Úplnému *souhrnu* takových důvěrných znalostí říkáme zpravodajské informace o konkurenčním prostředí (competitive intelligence). Má-li být firma dlouhodobě úspěšná, potřebuje kolektivně nashromáždit důkladné a rozsáhlé informace o konkurenčním prostředí – například o tom, co je či není na jejích trzích důležité. Takové informace zcela samozřejmě shromažďuje mnoho jednotlivců i organizačních jednotek uvnitř firem, avšak mnohé z takových informací jsou skryté a nevyslovené, uzavřené kdesi v jednotlivých útvarech, přičemž organizační jednotky je spolu spíše nesdílejí. Mnoha organizacím ve skutečnosti chybí ona základní znalost toho, co *vědí*. Proto ani nepřekvapí, že jen pár organizací má jasnou představu o tom, co *nevědí*. Závažné mezery v informacích o trhu či odvětví (přehlížení nově vstupujícího konkurenta do odvětví, nedostatek včasných informací o změnách preferencí či potřeb zákazníků, nerozpoznání závažnosti regulačního/politického opatření prosazovaného zájmovými skupinami) mohou překvapivě rychle přivodit pád organizace nebo vrcholového manažera či celého odvětví. Stačí si jen vzpomenout na Fannie Mae. Nebo na Polaroid. Nebo si připomeňme osud provozovatelů pevných telefonních linek.

Válečná hra svou přirozeností podněcuje živý zájem o informace – jak jinak byste mohli ztvárnovat role svých konkurentů? – a proto poskytuje okamžitou zpětnou vazbu o tom, kterých informací se nedostává. Ne všechny takové mezery v informacích je možné zaplnit (alespoň ne způsobem, který by byl v souladu se zákonem); legálně nezískáte například rozvojové plány konkurentů či potenciálních konkurentů. Avšak jiné případy neúplnosti informací se mohou projevit ve vší zřejmosti a mohou manažerům otevřít oči: „Opravdu nevíme, proč náš konkurent vydělává peníze

v Číně.“ „Ve skutečnosti nemáme ani ten nejmenší náznak, co zákazníci považují za naše *silné stránky*.“ V uvedených případech jde o skutečné výroky, které zazněly při válečných hrách. Stejně jako podněcují strategické myšlení, podněcují válečné hry i vyhledávání informací a znalostí.

Získávání podpory

Válečné hry pomáhají získávat podporu a zapojení dvěma způsoby. Za prvé, válečné hry zcela jasně odkrývají nedostatky vedení firmy v komunikaci. Při válečné hře v jedné biotechnologické firmě, která se zaměřovala na uvedení nového léku na trh, došlo vedení k závěru, že nejdůležitějším aspektem hry bylo poznání, že manažeři firmy zcela jasně nevědí, o co firma usiluje. Pravděpodobnost úspěšnosti plánu uvedení nového výrobku na trh byla bez jasnější představy o tom, jak vedení firmy vnímá místo tohoto léku v celém nabídkovém portfoliu firmy, mnohem nižší, neboť poziční strategii tohoto léku nebylo možné zavěsit ve vzduchoprázdnu.

Tato biotechnologická firma nebyla žádnou výjimkou. Většina velkých firem, s nimiž jsem kdy pracoval, trpěla určitou formou poruchy komunikace – informování o strategii vedení. Za dvacet let, co se po celém světě prakticky zabývám válečnými hrami, si vybavuji, že to bylo možná tak ve 20 procentech firem z žebříčku Fortune 500, v nichž si manažeři střední úrovně řízení nestěžovali na to, že vize jejich vrcholového vedení je příliš nejasná, příliš utajovaná, zcela nepropracovaná a tak dále. Velice často je strategie představována v podobě sloganů, které vypovídají spíše o cílech než o strategii. („Udřít si své vedoucí postavení tak, že budeme lídrem v inovacích“ – to není strategie, nýbrž výkřik.) Válečná hra vykládá strategii na stůl, a to ne vždy v lichotivém světle. Nicméně nakonec, po dnu prověřování předpokladů, o něž se opírá, a se zřetelem k záměrům konkurentů, se vaše strategie stane reálnou. Současně také vytváříte základy pro získání podpory pro realizaci svého plánu.

Sebepoznání

Jaké jsou naše skutečné silné stránky? Jaké jsou naše slabiny? To jsou důležité otázky, s nimiž se podnikoví manažeři střetávají každý den. Tradiční metodou hledání odpovědi na tyto otázky je analýza SWOT (silných stránek, slabin, příležitostí a ohrožení – strenghts, weaknesses, opportunities, threats). Spíše by ale mělo jít o zkratku pro „hloupý styl myšlení“ („silly way of thinking“). Poznání skutečných vlastních silných stránek vyžaduje objektivní srovnání se schopnostmi konkurentů, k němuž ve většině organizací dochází jen zřídka. Určování slabin zase vyžaduje čestné a nepředpojaté rozdělování „viny“, což je ve většině organizací přinejmenším obtížné. A pak jsou tu ona slepá místa: slabiny, jichž si nejste vědomi, ale které zná trh.

Vezměte si například odvětví farmaceutické výroby. V průměru dosahuje slušných úspěchů, ale jeho štěstěna je vystavována silným útokům. Jeho kroky ovlivňuje mnohem více aktérů než nějaký senátor vystavený lobbistickým vlivům. Obrovský vliv na úspěch či nezdár nových léků má velké množství představitelů následujících zájmových skupin: lékařů, klíčových tvůrců veřejného mínění (významných lékařů), nemocnic, poskytovatelů výhod v oblasti zdravotnické péče, nákupních skupin, pacientů a jejich sdružení, pojišťoven, organizací zajišťujících programy péče o zdraví, zaměstnavatelů, veřejných plátců (státních orgánů), regulátorů a konkurentů. A přesto farmaceutické firmy uplatňují posledních zhruba pětadvacet let stále též podnikatelský model, jenž nedoceňuje významné posuny a změny, ke kterým došlo ve vnějším prostředí představovaném těmito zájmovými skupinami. Tento podnikatelský model zahrnuje obrovské počáteční investice do výzkumu založeného na metodě pokusu a omylu, jenž spíše připomíná loterii, nesmírně nákladný proces klinického testování, na který (ve Spojených státech) dohlíží nevykonný vládní orgán (Úřad pro potraviny a léčiva, FDA), a potom vysílání dalších a dalších prodejců (střediskových „maloobchodníků“) do těžé sítě lékařů (jejichž pozornost stále více upadá), dokud nedosáhnou dramaticky klesající křivky produktivity. A když toto všechno zadrhne, firmy nakupují jiné firmy nebo licence

na jejich preparáty v naději, že opět naplní vysychající tok nových produktů. Mohou získat slibné nové produkty, které se potom pokusí prodávat prostřednictvím stále většího a většího počtu prodejců stále méně spolupracujícím lékařům a také stále váhavějším plátcům a stále podezřívějším pacientům.

Připadá vám tento obrázek výstižný? Co si myslí farmaceutické firmy? Jak dlouho ještě mohou udržet tento model ve světle veřejného mínění, politické citlivosti věci, sílícího postavení plátců a prezíravosti lékařů? Až se tento model rozpadne, a rozpadat se již začal, taková firma se může velice rychle dostat do neřešitelných problémů. Příklad: Firma Pfizer, která v roce 2007 uvolnila svého předsedu správní rady a generálního ředitele a do čela poprvé postavila člověka z vnějšího prostředí firmy, aby se pokusil zvrátit její prudce se propadající finanční výsledky. Určité sebepoznání a sebezkoumání, jež přinášejí válečné hry, *mohou* mnoha vedoucím pracovníkům z odvětví farmaceutické výroby poskytnout mnoho dobrého, i když šlo nejprve jen o úroveň jediného produktu.

Případová studie – Město má nového šerifa

Ed Lasky (jméno bylo změněno) byl nedávno jmenován prezidentem divize průmyslového strojírenství firmy Henderson & Co. (rovněž změněné jméno), což je ikona americké technologicky vyspělé zpracovatelské výroby.

Ed tím byl polichocen, byl nadšen, ale zároveň i trochu nervózní. Byl by blázen, kdyby neměl ani ty nejmenší obavy. V posledních třech letech divize vytvářela dostatek volné hotovosti, avšak její budoucnost byla vnímána spíše jako chmurná. Znamé rčení o tom, že „podle minulosti nelze předvídat budoucnost“, na tuto staromódní firmu dokonale sedělo. Z postavení vedoucího výrobce na celosvětových trzích, které divize bezpečně zaujímal v osmdesátých letech minulého století, se do dnešních dnů propadla na třetí místo ve svém odvětví. Většinu příjmů jí zajišťovala servisní podpora již instalovaných zařízení a pokud jde o prodej nových výrobků, ztrá-

Kapitola 5

Krok 1: Nastal čas pro válečnou hru?

Základní požadavky

V kapitole 1 bylo uvedeno několik situací, pro něž je hraní válečných her skvělým plánovacím nástrojem. Podívejme se na ně podrobněji. Používejte válečné hry v případě, že:

- Potřebujete vypracovat plán nebo zvolit strategii.
- Úspěch plánu závisí na tazích a protitazích konkurentů (a jiných třetích stran) odehrávajících se v reálném světě.
- Nemáte *přímé* informace o těchto zamýšlených tazích.
- Nechcete prostě jen *vymýšlet* hypotetické předpoklady týkající se toho, co konkurenti mohou dělat.
- Nejde vám o teoretické modelování trhu, nýbrž o předvídaní toho, co konkurenti s *největší pravděpodobností* budou dělat a jak to ovlivní váš plán, abyste dokázali být v co nejvyšší míře „konkurencevzdorní“.
- Chyba v plánování by vám a firmě přinesla značné náklady.

Strategické válečné hry v podnikání

Kdybych na tomto místě měl uvést jednu důležitou zásadu, byla by to asi tato: Buďte k sobě upřímní. Pokud jste si jisti, že již víte, co budou vaši konkurenti dělat nebo jak zareagují na vaši strategii, neobtěžujte se nějakou válečnou hrou. Podobně ani v případě, že jste již *zavázáni* vydat se určitou cestou *bez ohledu na to, co* budou dělat konkurenti, není žádný důvod k tomu, abyste se pouštěli do válečných her.

Spoustu peněz vám ušetří zdravý rozum.

Pro jaké plány jsou válečné hry vhodné?

- ➡ Chcete-li se vyrovnat se změnou v tržních podmínkách [hry mapující „krajinu“ konkurenčního prostředí (landscape games); viz dále].
- ➡ Máte-li v úmyslu zavést na trh nový výrobek nebo novou službu.
- ➡ Vstupujete-li na nový trh.
- ➡ Chcete-li zvýšit tržní podíl svého výrobku nebo své služby.
- ➡ Usilujete-li o oživení značky.
- ➡ Musíte-li odolávat novému konkurentovi nebo zvyšující se hrozbě levnějších náhražek vašeho výrobku/vaší služby.

Základními otázkami, na něž všechny válečné hry odpovídají, jsou:

- Co budou dělat konkurenti?
- Jak nad nimi můžeme chytrě zvítězit?

Uplatníte-li tyto dvě otázky na uvedený seznam plánovaných záměrů, znamená to, že budete hledat hlubší porozumění takovým problémům, jako jsou například:

- ➡ Jak se bude trh s největší pravděpodobností měnit v následujících třech letech a jak by bylo možné vyrovnat se s těmito změnami lépe než konkurenti?

- Jak zvýšíme tržní podíl na svých současných trzích, aniž bychom se uchýlili k masivním výprodejům a rozpoutali cenovou válku?
- Jaký je nejlepší způsob zavedení našeho nového nebo zdokonaleného produktu/nové nebo zdokonalené značky oproti tvrdým konkurentům?
- Čím nahradíme svůj současný produkt, až skončí doba jeho životnosti, abychom si udrželi náskok před konkurencí?
- Jaký je ten nejlepší způsob vstupu na brazilský (čínský, izraelský, indický, maďarský a tak dále) trh?
- Jak se budeme bránit proti novému vstupu přípravků EL2043 a Pf7077 na náš trh? (To není žert; tak se mluví ve farmaceutických firmách!)
- Jak v tomto tržním segmentu opět získáme vedoucí postavení oproti konkurentům, kteří jsou větší, lépe financováni a kteří mají lepší postavení u zákazníků?
- Jak udržíme vedoucí postavení svého výrobku v konkurenci stále silnějších a levnějších čínských výrobců?

Co by mělo být jasné: *Odpovědi se vám možná nebudou líbit*, avšak válečné hry přinášejí to nejrealističtější prostředí, v němž lze takové otázky položit, než vkročíte na trh a vinou špatného plánování třeba přijdete o poslední košili.

Jedno omezení

Jediným omezením jednoduchých, nenákladných a transparentních válečných her je to, že by se měly vždy soustředit jen na jedno odvětví nebo na jeden okruh aktérů. Je tomu tak proto, že metodologie válečných her, kterou zastávám já, klade do svého středu jako prostředek získání lepšího přehledu realistické ztvárnění rolí souboru třetích stran. V případě, že se tyto strany změní, je třeba uspořádat odlišnou hru. Například zmapování konkurenčního prostředí prostřednictvím válečné hry v případě softwarového balíku určeného profesionálům v oboru IT a jiného softwarového balíku určeného

Rejstřík

- Adlerová, Stella 23, 83, 85–87,
124
afektivní procesy 58–59
akce osvobození izraelských
rukojmí (Entebbe) 41–43
analýza odvětvové nerovnováhy
73–74
AOL 61
- Behaviorální ekonomie** 57
bitva u Kann 14–16
BMW 133, 219
Bossidy, L. 35, 61, 88
Confronting Reality 25
Brodmann 10 63–64
Built to Last (Collins, Porras)
18–19
- Cadbury Schweppes 123, 214
Charan, R. 35, 61, 88
Confronting Reality 25
Cheney, Dick 27
Chrysler 61, 77
cynická kultura 114
- Čí role ztvárnit – krok 2 131–139
- Daimler** 61, 77
delfská metoda 66
Dell 72, 101
despotičtí šéfové 114
- Dimon, Jamie 78
Disney 202–204
- Efektivní válečná hra (přínosy)**
29–31
Eisner, Michael 203–204, 207
Enron 47, 199
- Facilitátoři týmu** 129
farmakoekonomie 186
Firma Fox, která přelíšačila Myšáka
(případová studie) 202–208
formální předpoklady pro válečnou
hru 26
- Galvin, Chris** 215, 219
GE 47, 77, 87
GM 133, 148
Google 54, 132
- Hill, David** 202–203, 206, 209
Hra mapující konkurenční prostředí
(případová studie) 100–102
hraní rolí 63–64
hraní válečných her 13–46
--- (a plánování) 28–29
--- (klíčová zásada) 17
--- a lidé 21
--- v podnicích 18
hry mapující konkurenční prostředí
98–102

Strategické válečné hry v podnikání

- hry pouze pro vrcholové manažery 127–128
 – včasného varování 100–101
 hypotetická válečná hra 200
- IBM** 72
 implementace výsledků hry 193–197
 informování o rozhodnutích 195–196
 internet 53
 iTunes 53, 101
- Jednoznačné informace** 142–143
 JP Morgan 78
 JP Morgan Chase 35
- Kaufmannová, Wendy (Snapple Lady)** 210
 Kdo mohl tušit, že nesycené alkoholické nápoje vyvolají takové pozdvižení (případová studie) 209–214
 Když se rozhodovatelé nechají zaslepit technologickou kulturou (případová studie) 215–219
 kognitivní procesy 58–59
 konkurenti jako postavy 81–88
 – – – a analýza strategie 88
 kultura izolovanosti 114–116
 – typu „nevynalezeno u nás“ 114
 – „soulad za každou cenu“ 114
- Malé válečné hry** 44
 malé války 40–43
 Malone, John C. 202–206
- manažerské předsudky 65–67
 McKinsey & Co. 18
 mentalizace 63–64
 Město má nového šerifa (případová studie) 33–37
 Microsoft 132
 Millennium Challenge '02 37
 Motorola 215–219
 Murdoch, Rupert 202–209
- Nastal čas pro válečnou hru? – krok 1** 95–105
 nástrahy válečných her (jak se jim vyhnout) 107–116
 nedostatky matematických aproximací lidského chování 88–91
 – teorie her 88–91
 neformální předpoklady pro válečnou hru 26–27
 neoklasické teorie rovnováhy 52–53
 nepřístupné vedení 110–111
 neúplné informace 29–31
 neurotičtí manažeri 113–114
 neurovědné výzkumy (neurovědy) 58–62
 Nokia 219
- Osobnosti** 124
 Osterová, Sharon 132
Modern Competitive Analysis 132
 oživení značky (hra 1) 153–171
- P & G** 124, 135
 Pacino, Al (role Tonyho Montany ve filmu *Zjizvená tvář*) 82–88

- paranoidní kultura 114
 Patton, George S. 46
 počítačové simulace 19
 Porter, Michael 21, 35, 53–54, 56–58, 132
Competitive Strategy 35, 56, 132, 135
 Porterův model čtyř kvadrantů 56–62
 posilování schopností získávání zpravodajských informací 197
 Prince, Charles 77–78
 přecitlivělí manažeři 111–113
 předávání informací týmu 143–145
 předpoklady chování konkurentů 56–57
 předvídaní kroků (strategií) konkurentů 51–80
- Quaker Oats** 210–215
- Retrospektivní hry** 199–201
 Rosenzweig, Phil 18
The Halo Efekt 18
- Sbližování konkurentů** 135–136
 Schumpeter, A. 52–53
Capitalism, Socialism and Democracy 52–53
 schumpeterovské teorie trhu 52–54
 sebezpoznání 32–33
 Sedm měřítek efektivní válečné hry (REALISTIC) 24–25
 Senge, Peter 201
 sklizení skrytých přínosů 196
 skupinová instruktáž 145–146
 slavné vojenské válečné hry 39–40
 složení a vyváženost týmu 212–124, 128
 složený profil 137–138
 Smithburg, William 210–213
 Stranislavskij, Konstantin 83–84
 strategická rozcestí 199–219
 strategické seskupování – skupiny, shluky (clustery) 132–138
 Sun Tzu 22
Umění války 22
- Špatné načasování** 107–109
- Teorie chování konkurentů** 56–58
 testovací hra 98, 102–104, 155
 Testovací hra (případová studie) 103–104
 trvalé soustředění na vnější přínosy 29
 tržní analýza 52
 – nerovnováha 52–53
 – – (příčiny) 53–56
 tvůrčí destrukce 53
 tým ztvárňující roli vlastní firmy 125–127
 týmy (koho nepřizvat) 117–119, 120–121
 – (koho přizvat) 119–120
- Uvedení nového výrobku (hra 2)** 171–187
- Válečné hry** 13–36, 95–105, 107–116
 – – (bez počítačů) 19–20, 37–48

Strategické válečné hry v podnikání

- válečné hry (definice) 14–17
- (jak je hrát) 23–25
- (kdy je hrát) 25–26
- (kdy je nehrát) 26–28
- (sestavení týmů) 117–129
- (ukončení) 189–191
- a plány 96–97
- v podnikání 45–48
- zvířat 45
- Van Riper, Paul 38, 125
- vedení týmu 128
- věžňovo dilema 89–91
- Welch, Jack** 77
- Wells, H. G. 44–46
 - Floor Games* 44
 - Little Wars* 44
- Yahoo** 54
- Zdroje** 146–147
- získávání a předávání zpravodajských informací –
 - krok 3 141–149
 - podpory 31
- zpravodajské informace 141–149, 197
- zrcadlení 64–65
- zřejmý vs. nejpravděpodobnější 76–78
- ztvárnění role vlastní firmy 79–80
- ztvárňování rolí 17, 21–22

O autorovi

Benjamin Gilad již déle než dvě desetiletí vede válečné hry pro přední světové firmy v řadě odvětví, které působí ve všech světadílech. Učil strategii na School of Management při Rutgers University, je zakladatelem a prezidentem The Academy of Competitive Intelligence a průkopníkem teorie a praxe konkurenčního zpravodajství ve Spojených státech. Doktorát získal v oboru ekonomických věd, je držitelem titulu MBA a bakalářského titulu (studium psychologie a filosofie). Žije v Boca Raton na Floridě.

Benjamin Gilad, PhD

STRATEGICKÉ VÁLEČNÉ HRY V PODNIKÁNÍ

**Jak firmy mohou zásadně zlepšit
své strategie a překonat konkurenci**

Z anglického originálu *Business War Games. How Large, Small, and New Companies Can Vastly Improve Their Strategies and Outmaneuver the Competition*, vydaného v roce 2009 nakladatelstvím The Career Press, Franklin Lakes, NJ, přeložila Irena Grusová

V roce 2010 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o., nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 407. publikaci

Obálku navrhl Petr Foltera

Vydání 1.

Sazba CADIS, DTP Studio, Praha

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 978-80-7261-216-1

www.mgmtpress.cz