

YVES DOZ & MIKKO KOSONEN

DYNAMICKÁ STRATEGIE

SCHOPNOST
POHOTOVĚ MĚNIT STRATEGII
VÁM UMOŽNÍ ZÍSKAT NÁSKOK
PŘED KONKURENTY

**Yves Doz and Mikko Kosonen: Fast Strategy. How Strategic Agility
Will Help You Stay Ahead of the Game**

© Yves Doz and Mikko Kosonen, 2008
Translation © Irena Grusová, 2011
Cover design © Petr Foltera, 2011

This translation of Fast Strategy. How Strategic Agility Will Help You
Ahead of the Game is published by arrangement with Pearson Education
Limited
All rights reserved

ISBN 978-80-7261-227-7

Obsah

Poděkování / 9

Úvod / 11

Část I Dosažení strategické agilnosti / 21

- 1** Podstata dynamické strategie / 23
- 2** Strategická agilnost: naléhavá výzva / 37
- 3** Tančící slon / 58

Část II Upevňování strategické agilnosti / 77

- 4** Vybrušování strategické vnímavosti / 79
- 5** Utváření kolektivního zapojení / 105
- 6** Zajišťování pružnosti zdrojů / 124

Část III Obnovování strategické agilnosti / 149

- 7** Strategická agilnost – ztracená a znovunalezená / 151
- 8** Mobilizování myšlení / 171
- 9** Aktivizování emocí / 199
- 10** Zvyšování pružnosti organizační struktury / 216
- 11** Odpolitizování vrcholového vedení / 231
- 12** Závěr / 243

Dodatek 1: Prokletí úspěchu / 258

Dodatek 2: Rozhodování o tom,
kterou cestou se vydat / 273

Rejstřík / 280

O autorech / 284

Úvod

Co firmám umožňuje stát se strategicky zaměřenými a strategicky agilními? S rychlostí a pohotovostí je obvykle spojena představa mrštnosti a pružnosti, zatímco „strategičnost“ vyvolává představu síly, ale i neohrabanosti, a proto také pomalosti. Z čeho pramení rychlost při strategickém rozhodování a přijímání odpovědnosti?

Proč některé firmy v převratných dobách vzkvétají, dokáží zachytit technologické trendy a využít jich, jakož i tržních diskontinuit k předstihu a překonání konkurentů, zatímco jiné firmy klopýtají nebo upadají do zapomnění?

Proč firma Digital Equipment, neschopna včas přijmout novou strategii a nový podnikatelský model, zanikla? Proč a jak došlo ke znovuzrození firmy IBM, která jako fénix – poskytovatel řešení, služeb a programového vybavení – povstala z popela počítačového hardwaru? Jakým způsobem Nokia transformuje sama sebe, aby dokázala těžit ze své nabídky služeb mobilního internetu? S jakými nástrahami se vyrovnává firma SAP, když mění svůj podnikatelský model směrem k otevřeným platformám, nabídkám pro střední segmenty trhu a nepřímé distribuci? Počínala si Carly Fiorinaová ve firmě HP přece jen správně, ale prostě jen nedostala od příliš netrpělivé správní rady dost času na to, aby mohla uspět? Jak firma Canon dosáhla zásadní sebeobnovy? A proč se firmám Cisco a Intel nestále daří?

Strategicky agilní firmy se nejen učí zvládat rychlé vývojové zvraty a transformovat se tak, aniž by ztrácely dynamiku, ale rovněž jejich generální ředitelé a vrcholové týmy mají vyšší ambice: usilují o to, aby jejich firmy byly trvale a pravidelně schopny využívat změn a přelomových okamžiků. Chtějí, aby se jejich organizace naučily prosperovat na nepřetržitých vlnách změn, nikoli aby se změnám čas od času – ve střídě období stability a okamžiků vzmachu – a bolestně přizpůsobovaly. Jinak řečeno, chtějí, aby se jejich firmy naučily hrát novou konkurenční hru: aby si osvojily duch a styl agilní strategie – hru, v níž nelze nic považovat

za zaručené, při níž žádná konkurenční výhoda nemusí být trvalá, při níž jedinými zdroji konkurenční výhody jsou inovace a neustálý rozvoj nových způsobilostí.

Co v této hře rozhoduje o vítězích a poražených? Nakolik odlišnými způsoby jsou vítězové vedeni? Jak jsou organizováni? Jak přijímají rozhodnutí? Právě na tyto otázky se snažíme ve své knize odpovědět.

Naše výzkumy potvrzují, že úspěch v případě dynamické strategie závisí na malém počtu rozhodujících odlišností. Jednou z nich je vysoká strategická vnímavost: včasné povědomí o nastávajících trendech a konvergenčních silách, vědomí jejich kritického významu, intenzivní poznávání skutečnosti a myšlenkové úsilí, které podněcují. Úspěšní jasně rozpoznávají strategické situace, to, jak se utvářejí a vyvíjejí, a bývají připraveni k útoku podobně jako leopard, který skočí a zatne drápy do své kořisti.

Představitelé firem, které dosáhly vysoké strategické agilnosti, jsou připraveni rychle přijímat klíčová rozhodnutí a stejně tak rychle přijímat i společné reálné závazky. V mnoha firmách naproti tomu závažná rozhodnutí obvykle uvážnou ve slepé uličce váhavosti a strachu a zabředávají v byrokratických postupech. Avšak osvojí-li si firma přístupy dynamické strategie, lze poté, co dojde k poznání strategické situace a k myšlenkovému zpracování příležitostí, které otevírá nebo naopak uzavírá, díky jednotnému kolektivnímu zapojení vedení dosahovat pevných rozhodnutí rychlostí blesku. Rozvoj kolektivního zapojení není zdržován osobními nejistotami a mocenskými patovými situacemi na úrovni vrcholového vedení.

Jednotné zaujetí je ovšem dobré jen tak, jak dobré jsou zdroje, o něž se opírá. Mobilizování zdrojů a pružnost při jejich rozmístování a přeskupování poskytují dynamickým strategiím oporu – nutný, nikoli však postačující podpůrný prvek. Společně pak

- strategická vnímavost,
- kolektivní zapojení vedení a
- pružnost zdrojů

dovolují šéfům firem a jejich týmům vedení včas poznávat situaci, rychle rozhodovat a důrazně a rychle jednat.

V této knize uvidíte, jak tyto tři prvky utvářejí předpoklady dynamické strategie organizace, když poskytují odpovídající a účinnou strukturou alokování zdrojů, avšak takovou, kterou lze přizpůsobovat a jež se může rychle vyvíjet s ohledem na strategické příležitosti. Mohli byste samozřejmě namítnout, že existují i další specifické mechanismy – například rozvíjení nových podnikatelských projektů a procesy, jako je například

organizační učení – které tvoří nedílný prvek strategické agilnosti. Všechny tyto mechanismy a procesy ovšem podporují tři dimenze, na něž se zaměřujeme a které tvoří podstatu strategické agilnosti, jsou klíčem k dynamickým strategiím.

Kde je strategická agilnost nejpotřebnější?

Jak dosáhnout strategické agilnosti, to je staré dilemma již od samých počátků strategického managementu. Jsme přesvědčeni o tom, že strategická agilnost je dnes ještě potřebnější než v minulosti. Stále více firem je vystavováno rychlým a složitým změnám. Aby byly schopny na tyto změny reagovat, potřebují si samozřejmě osvojit strategickou agilnost. Některé firmy, alespoň zatím, se dokáží před nároky strategické agilnosti skrývat. V některých případech byla změna pomalá a jednoduchá, předvídatelná a lineární. V jiných případech pak změna byla pomalá nebo se firma díky určitým formám podnikavosti dokázala s rychlými změnami vyrovnat.

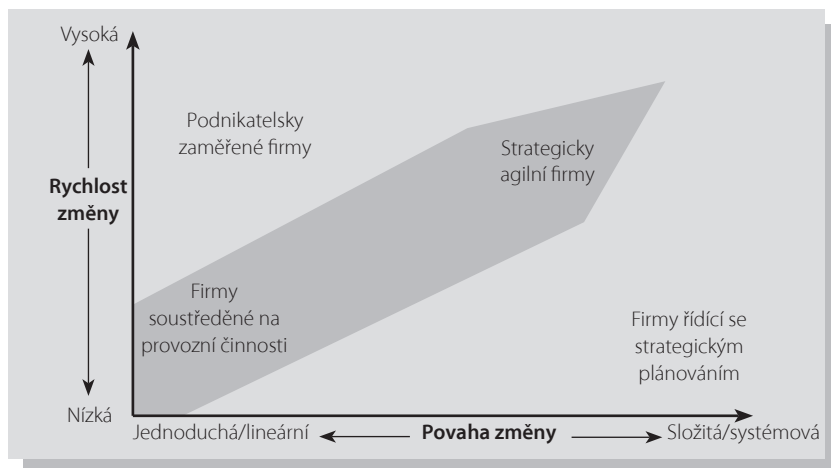
Po zhruba celé jedno století se základní architektura automobilu jako výrobku nezměnila a od té doby, co Ford uvedl do výroby svůj „model T“ a zavedl montážní linky, se příliš nezměnil ani výrobní proces, když tedy odhlédneme od rozšíření japonského systému „štíhlé“ výroby, jenž dovozuje vyrábět efektivněji a kvalitněji. Automobilový průmysl dosud nebyl vystaven prudké změně – až dosud totiž vždy dokázal dojednat takové standardy emisí, které jsou slučitelné s pomalým procesem adaptace – ani nemusel, navzdory rostoucímu významu elektroniky v osobních vozech, čelit žádným obrovským konvergenčním tlakům a přírůstkům složitosti. Jsou to i nadále provozní způsobilosti – efektivnost, jakost, řízení dodavatelského řetězce – které nakonec vládou celému odvětví. Na stylovosti a designu rovněž záleží, nicméně provozní nedostatky jsou neodpuštělné. Ty lepší firmy – Toyota, Honda, Volkswagen – vítězí, zatímco ty slabší mizejí (Rover) nebo prožívají smrtelná muka (Ford). Hybridní motory mohou v závislosti na aktuálních cenách pohonných hmot a načasování tržního uvedení nového modelu změnit popularitu jedné či druhé značky, přičemž nyní přinášejí další výhodu firmě Toyota, avšak v žádném případě nijak zásadně nemění povahu konkurenční hry.

Odvětví, která procházejí zásadní, ale pomalou změnou, si vystačí s konvenčním strategickým plánováním. Například zbraňové, zpravodajské a kontrolní systémy jsou stále složitější v důsledku konvergence mnoha technologických a mocenských zlomů (al-Káida je vynalézavější a méně předvídatelný nepřítel než Sovětský svaz), ale k jejich změně dochází jen pomalu. Ani v současnosti nebude nijak neobvyklý případ mladého technika, který se po škole zapojí do přípravné fáze vývoje

určitého zbraňového systému, aby se po nějakých třiceti letech připravoval na odchod do důchodu, a přitom stále pracoval na témže systému! Nejde o náhodnou shodu okolností, že strategické plánování vzniklo v šedesátých letech minulého století ve firmě Lockheed, když je potom zpopularizoval Igor Ansoff a jeho následovníci.¹ Šíření jaderných zbraní a globální (spíše než na určité místo omezený) terorismus představují potenciál zásadního zvyšování potřeby strategické agilnosti firem vyrábějících zbraňové systémy i jejich zákazníků, avšak pracovat na ní se sotva začalo.

Firma Johnson & Johnson (J&J), významný dodavatel zdravotnického materiálu a léčebných zařízení a pomůcek, dosahuje značných úspěchů s dlouhou řadou svých produktů, od kontaktních čoček po chirurgické stenty, jakož i s rozmanitým spotřebním materiálem, jako jsou například prostředky k ošetření ran nebo jehly do injekčních stříkaček, a samozřejmě i s léčivými. V některých z uvedených oblastí skutečně dochází k velkému množství rychlých změn, k vývoji radikálně nových postupů, k změnám regulačních opatření, ke genetickým objevům atd. Nicméně nové příležitosti firmy J&J jsou poměrně oddělené a jedna na druhé nezávislé. Firma J&J se každé z nich může věnovat jako samostatné podnikatelské příležitosti, v rámci odlišné podnikatelské jednotky. Logika, kterou se firma řídí, je založena na podnikatelském přístupu. Mnohé další příběhy úspěchu, většinou amerických podniků – výsledky firmy HP v oboru laboratorních a lékařských přístrojů nebo firmy 3M v oboru chemických aplikací – vycházejí ze stejné logiky: podnikatelské rozšiřování množství jednotlivých produktů a malé podnikatelské jednotky.

Přesto ale stále více a více firem musí čelit reálným výzvám rychlosti a složitosti (viz horní pravý roh obrázku Ú.1): jde o vzájemně provázané příležitosti světa konvergence a neostrých odvětvových hranic, světa prudce probíhajících systémových změn prostředí. Toto postavení je nejobtížnější: firmy jsou vystavovány jak velice složitým, nově se projevujícím systémovým strategickým situacím, tak i situacím, které se rozvíjejí velice rychle, takže o vítězích a poražených ve hře, které se říká dynamická strategie, se může rozhodnout velice brzy, aniž by si toho vůbec někdo povšiml.² Je zřejmé, že s ohledem na rychlost i fakt, že příčiny a následky nejsou vždy jasné, se ještě neocitáme v situaci, která by byla zcela podobná onomu příslovečnému chápání teorie chaosu, podle nějž mávnutí motýlího křídla může rozpoutat bouři na opačném konci světa, ale příliš vzdáleni jí nejsme.



Obr. Ú.1 Kde je strategická agilnost nejpotřebnější?

Ze zkušeností nejzkušenějších a nejpokročilejších

Při zkoumání dynamických strategií a strategické agilnosti jsme se zaměřili na odvětví informačních a komunikačních technologií (ICT), abychom se porozhlédli po jejich nejpokročilejších projevech. Na rozdíl od jednodušších či stabilnějších odvětví je odvětví ICT vystavováno zdvojené výzvě rychlosti objevování se nových výzev a postupného rozrušování hranic odvětví. Slovo „konvergence“ ve smyslu stírání hranic mezi odvětvími bylo ve skutečnosti poprvé použito s odkazem na stírání hranic mezi počítači, domácí zábavou a komunikačními službami. Odvětví ICT v posledních několika letech prochází mnoha technologickými a tržními zlomy počínaje přechodem od architektury centralizovaných sálových počítačů k decentralizované architektuře klient – server až po rozvratný nástup internetu, jenž otevřel dveře všem možným druhům nových informačních služeb a interaktivním podnikatelským modelům a ekosystémům.

V jistém smyslu lze říci, že jsme se rozhodli pro odvětví ICT ze stejného důvodu jako genetici pro mušky octomilky, které se rychle množí a rychle mutují. Je to odvětví, pro něž jsou charakteristické rychlé změny a rovněž tak i složité systémové interakce. Bylo by to však příliš snadné soustředit se na „nové mušky“, na onu spoustu podnikatelsky zaměřených firem, které neustále vznikají v tom či onom koutě odvětví ICT. To nás přivádí k argumentu podnikatelské sebeobnovy. Takže místo toho, abychom se soustředili na nově vznikající firmy, poohlédli jsme se po dlouhodobě přežívajících firmách, po firmách, které ovšem nejenže

zlomové vlny přežily, nýbrž jich dokázaly také využít k zajištění vlastní prosperity. A tak místo firem jako Google nebo eBay nebo obrovského množství malých, většinou neznámých firem, jsme se zaměřili na zavedené značky: Accenture (až celkem donedávna působící pod jménem Andersen Consulting), Canon (firma, která začínala jako dodavatel průzkumných fotoaparátů pro potřeby japonské armády ve druhé světové válce), Cisco (stále firma-mladice, ačkoli již ne zcela nová), HP, IBM, Intel, Nokia, SAP, STMicroelectronics a další.

O každé z těchto firem jsme shromáždili rozsáhlé podkladové informace (výroční zprávy, knihy, případové studie, zprávy z tisku, analytické studie atd.) a v souvislosti s každou z nich jsme provedli jeden až dvacet rozhovorů (podle zájmu a možností), přičemž dohromady to bylo dobře 150 takových interview (každé z nich si vyžádalo jednu až tři hodiny). V případě firem, jimž jsme věnovali svou nejintenzivnější výzkumnou pozornost, jsme uspořádali rovněž diskusní workshopy a malé skupinové výměny názorů a s několika jejich vybranými klíčovými vrcholovými vedoucími pracovníky jsme také vedli průběžná konzultativní jednání. Podrobněji jsme se věnovali složitějším firmám zastoupeným v našem vzorku (například HP nebo IBM) a také těm, které se vyrovnávají s významnými výzvami strategické agilnosti (například Nokia či SAP), a firmám, jež uplatňují nejnovativnější manažerské postupy (např. Cisco, Intel a IBM).

Potřeba strategické agilnosti neovlivňovala strategický proces všech těchto firem stejným způsobem. To, jaká je interakce potřeby strategické agilnosti s povahou strategického procesu, závisí na rozmanitosti a rozsahu palety strategických příležitostí konkrétní firmy.

Paleta příležitostí, která je tvořena mnoha rozmanitými a malými příležitostmi, vyžaduje proces objevování a vytváření interních příležitostí spolu s decentralizovaným podnikatelským procesem strategického filtrování, resp. zachycování – čili s koherentním procesem výběru těch oblastí (z mnoha příležitostí), které jsou pro úspěch celé organizace nejdůležitější.³ Ostatní podnikatelské příležitosti či projekty bývají včas vytříběny, odprodány nebo vyčleněny jako samostatné firmy. A tak v souvislosti s tím, jak firma získává nebo si udržuje strategickou agilnost, si výběrovým způsobem osvojuje znaky typických podnikatelských konglomerátů. Dílčí podnikatelské projekty firmy tak vytvářejí předpoklady strategického rozvoje její nosné podnikatelské oblasti a otevírají jeho nové možnosti.

A naopak, malý počet hodně velkých – takových, při nichž se „dává v sázku celá firma“ – příležitostí nezbytně vyžaduje hierarchický, „shora dolů“ organizovaný centralizovaný proces. Sotva se můžete domnívat, že Microsoft bude rozhodovat o novém operačním systému nebo i jen

o zdokonalené verzi Windows (jako je například operační systém Vista) podnikatelsky decentralizovaným způsobem, že bude vytvářet mnoho rozmanitých alternativ a některé dále podporovat, zatímco jiné bude postupně eliminovat. Podobně ani firma Boeing nezavede zásadně nový výrobní program, jako je například její model 787 Dreamliner, jako výsledek decentralizovaného podnikatelského přístupu.

Firmy, které jsme v odvětví ICT zkoumali, měly pevné, avšak to nejnáročnější postavení: byly v různé míře diverzifikované, avšak neřídily se ani logikou podnikatelského konglomerátu, ani logikou soustředění na jedinou nosnou podnikatelskou oblast. Některé z nich, například HP, byly diverzifikované, avšak usilovaly o realizaci modelu celofiremního vytváření hodnoty. Jejich vrcholová vedení rovněž upřednostňovala a podporovala rozvoj mezioborových podnikatelských jednotek a projekty mezioborové strategické integrace. Jiné zase, například IBM, rozvíjely a stále více integrovaly logiku celofiremního vytváření hodnoty a využívaly jí jako filtru sloužícího nejen k výběru mezi novými příležitostmi, ale rovněž k „prosívání“ svých existujících produktových řad a podnikatelských jednotek, ke zbavování se produktových řad a podnikatelských jednotek.

Své výzkumné úsilí jsme soustředili na firmy, které se nejvíce vystavovaly výzvě rychlosti a složitosti. Některé z nich byly poměrně diverzifikované a snažily se zužitkovat vzájemné závislosti svých produktů a jednotek a příležitosti ke strategické integraci a osvojit si logiku integrovaného vytváření hodnoty na celofiremní úrovni (například HP nebo IBM). Jiné firmy byly méně diverzifikované, avšak usilovaly o dosažení rovnováhy mezi potřebou strategické integrace vysoce nezávislých podnikatelských jednotek a potřebou zužitkovat širší strategický záběr, který měly k dispozici. Příklady firem patřících do této druhé skupiny jsou firmy Nokia, SAP nebo Cisco.

Přestože odvětví ICT je vystaveno strategickým výzvám rychlosti a složitosti možná nejvíce, vidíme, že tytéž síly ovlivňují i mnoho jiných odvětví. Významnou transformací prochází například odvětví zdravotnické péče. Motorem této transformace jsou nové vědecké poznatky (například rozluštění lidského genomu) a úsilí o osvojení si hospodárnějších a účinnějších způsobů užívání léků. V poněkud menším měřítku pak odvětví výživy a potravních doplňků, léčiv prodávaných bez předpisu, udržování tělesné kondice a další příbuzná odvětví konvergují do podoby trhu služeb a výrobků k zajištění „wellness“ a „elegantního stárnutí“ v souvislosti s „šedivěním“ obyvatelstva vyspělých zemí. Zásadní transformace pravděpodobně čeká i odvětví energetiky. Úsilí o energetickou úspornost spojuje mnoho dosud oddělených odvětví a stále vyšší nálehavost mu dodávají i rostoucí pozornost veřejnosti

a obavy z globálního oteplování. V souvislosti s cenami pohonných hmot a s globálním oteplováním může velice brzy novým nárokům na strategickou agilnost čelit rovněž automobilový průmysl. Nejenže s každým zvýšením cen paliv budou pravděpodobně získávat navrch hybridní automobily, ale i nová regulační opatření v oblasti emisí oxidu uhličitého si mohou vynutit masivní změnu orientace evropských výrobců směrem k menším a úspornějším vozům. To může vyžadovat jak odlišné konstrukční řešení výrobků, tak i zcela nové koncepce systémů pozemní dopravy.

Jinými slovy, přestože potřeba dynamické strategie se pravděpodobně nejdříve projevila v odvětví ICT, rychle se šíří i do jiných odvětví. I když se třeba v určitém odvětví neprosazuje celoodvětvová změna, tak firmy, které dosahují strategické agilnosti jako například firma Procter & Gamble se svým modelem otevřených inovací,⁴ mohou v těchto tradičních odvětvích dosáhnout strategické výhody a vytvářet či transformovat v nich trhy.

Stručně řečeno, strategická agilnost se nevyžaduje jen od firem, které se ocitají ve vírech složitých a prudkých změn. Firmy působící ve zralých odvětvích, které dosáhnou špičkové strategické agilnosti, mohou předstihnout své konkurenty, vytvářet nové trhy, omlazovat své podnikatelské modely a obnovovat své konkurenční postupy a nástroje.

Uspořádání této knihy: průvodce čtenáře

První kapitola části I – Dosažení strategické agilnosti – přináší úvod do podstaty dynamické strategie a vysvětluje, proč je v současnosti potřeba strategické agilnosti větší než v minulosti.

Kapitola 2 načrtává klíčové dimenze strategické agilnosti – strategickou vnímavost, kolektivní zapojení a pružnost zdrojů – a shrnuje, jak se strategická agilnost odlišuje od obvyklého strategického plánování a jaké odlišné způsobilosti vyžaduje.

Kapitola 3 líčí neobvyklý portrét: jak se dnes IBM stává (abychom si vypůjčili obrat jejího někdejšího generálního ředitele Loua Gerstnera) „tančícím slonem“. Z firem, které jsme podrobili výzkumu, to byla pravděpodobně IBM, jež čelila největším nárokům na strategickou agilnost a která se s nimi také nejefektivněji vyrovnala.

Část II – Upevňování strategické agilnosti – se soustřeďuje na konkrétní manažerské postupy a nástroje, které podporují každou z dimenzí strategické agilnosti. Kapitola 4 zvažuje fakt, že strategická vnímavost je závislá na udržování rozsáhlých externích a hlubokých interních rozhovorů o strategii.

O autorech

Yves Doz je profesorem globálních technologií a inovací na INSEAD a profesorem strategického managementu. Působí rovněž jako hostující profesor na Helsinkí School of Economics. V minulosti přednášel také na Harvard Business School, na Graduate School of Business Stanfordovy univerzity a na Aoyama Gakuin University v Tokiu. Věnuje se výzkumu strategií a organizačních struktur nadnárodních firem a k tomuto tématu publikoval velkou řadu statí. K jeho předchozím knihám patří *The Multinational Mission* (s C. K. Prahaladem) a *From Global to Metanational* (s Josém Santosem a Peterem Wiliamsonem).

Yves Doz má rovněž rozsáhlé podnikatelské zkušenosti a jako poradce pracoval pro mnoho velkých firem, jimž radí v oblasti rozvoje nových růstových příležitostí a tvorby a implementace konkurenceschopných revitalizačních programů.

Mikko Kosonen v současnosti působí jako výkonný viceprezident Finského inovačního fondu. Před tím zastával několik vrcholových manažerských míst ve firmě Nokia, do níž nastoupil v roce 1984, mimo jiné místo šéfa strategie a hlavního ředitele pro informace v letech 1997 až 2005. Má za sebou rozsáhlou přednáškovou činnost ve Finsku i v zahraničí, kde přednáší zejména o procesech strategické obnovy, přičemž čerpá především ze svých zkušeností vrcholového vedoucího pracovníka firmy Nokia a z vlastních výzkumných projektů.

Mikko Kosonen je viceprezidentem dozorčí rady Finské pošty a pracuje v několika poradních výborech firem (například Hewlett Packard) a organizací věnujících se výzkumu znalostí a inovací a podnikovému řízení.

DYNAMICKÁ STRATEGIE

SCHOPNOST POHOTOVĚ MĚNIT STRATEGII VÁM UMOŽNÍ
ZÍSKAT NÁSKOK PŘED KONKURENTY

Z anglického originálu *Fast Strategy. How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*,
vydaného v roce 2008 nakladatelstvím Wharton School Publishing,
An Imprint of Pearson Education Limited, Harlow, UK,
přeložila Irena Grusová

V roce 2011 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 419. publikaci
Edice Knihovna světového managementu. Sv. 31
Obálku navrhl Petr Foltera
Vydání 1.
Sazbu zhotovilo DTP studio Eden, Praha
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
ISBN 978-80-7261-227-7