

Ohlasy na knihu

„Kniha *Cisco umí obojí* vysvětluje, jak společnost Cisco nachází tržní řešení strategických otázek. Progresivní šéfové se mohou inspirovat uvedenými praktickými příklady.“

Jeff Immelt, předseda představenstva a CEO, GE

„Nejlepší knihy o řízení podniků vycházejí ze základní myšlenky, která bývá nečekaná a paradoxní. Každý přeci ví, že když se vlk nažere, koza nezůstane celá. Výuka v podnikatelských kurzech začíná tím, že management vyžaduje obtížné volby. V praxi to však vždy neplatí. Tato kniha přesvědčuje čtenáře, že při rozhodování je slůvko ‚a‘ často lepší než ‚nebo‘. Rozhodně stojí za přečtení.“

Sir Terry Leahy, CEO, Tesco

„Společnosti se často potýkají s falešnými volbami, například mezi rušivými *nebo* podpůrnými inovacemi a mezi optimalizací *nebo* přebudováním. Na základě působivých výsledků společnosti Cisco v uplynulé dekádě tato kniha dokládá, že správná strategie vždy spočívá ve spojení těchto protikladných možností.“

Ratan Tata, předseda představenstva, Tata Group

„Můj osobní seznam ‚nejlépe hodnocených společností‘ je sice velmi krátký, ale společnost Cisco na něj rozhodně patří. Její vedení se naučilo, jak se vyhnout mnoha kompromisům typu ‚buď–anebo‘, které většině společností brání v inovaci a růstu. Tato kniha o tom podává jasnou a přesvědčivou výpověď. Měli by si ji přečíst všichni členové vedení vaší firmy.“

Clayton Christensen, profesor oboru Business Administration na Harvard Business School a autor knihy *The Innovator's Dilemma*

„Pronikavá doporučení od člena vrcholového vedení společnosti Cisco, která formuje vývoj síťových technologií Internetu.“

Garth Saloner, profesor a děkan na Graduate School of Business, Stanford University

„Kniha *Cisco umí obojí* obsahuje mnoho poučných příběhů z historie společnosti Cisco, která pravidelně přichází s technologickými inovacemi a zároveň dosahuje dobrých ekonomických výsledků. Doporučuji řídicím pracovníkům, aby si osvojili poznatky, které tato hloubavá kniha přináší.“

Dominic Barton, globální ředitel, McKinsey & Company

„Kniha *Cisco umí obojí* mě prostě nadchla. Autor svým kultivovaným a jasným stylem barvitě ukazuje, jak mohou úspěšné firmy – vlastně všechny firmy – nejenom přežít, ale také se rozvíjet a prosperovat. Tato kniha vyvrací banální a falešná di-

lemata, která organizace často paralyzují a oslabují. V porovnání s jinými knihami, které jsem za poslední roky přečetl, se tato v následujících desetiletích ukáže jako nejužitečnější. Kniha nepatří pouze do kategorie ‚povinné četby‘. Žádný manažer, který chce v těchto rušných časech uspět, se bez ní neobejde.“

Warren Bennis, mimořádný profesor podnikání na University of Southern California a autor knih *On Becoming a Leader* a *Still Surprised: A Memoir of a Life in Leadership*

„Inder Sidhu srozumitelnou a čtivou formou předkládá příběhy z praxe, které popisují koncepcce řízení firmy a inovací, díky nimž společnost Cisco získala vedoucí pozici v celosvětovém měřítku. Tuto knihu rozhodně doporučuji.“

Laura Tyson, profesorka globálního managementu, Haas School of Business, University of California-Berkeley, a dříve děkanka na London Business School a Haas School of Business

„Není náhodou, že Cisco patří mezi nejobdivovanější firmy na světě. Inder Sidhu odhaluje, jak společnost Cisco zvyšuje své zisky a zrychluje inovace. Zároveň čtenářům nabízí klíčové rady, jak obojího dosáhnout.“

Marc Benioff, předseda představenstva a CEO, salesforce.com

„Kniha pozoruhodným způsobem ukazuje, jak jedna ze skutečně vynikajících firem naší doby dokáže trvale růst a inovovat. Kniha *Cisco umí obojí* je zároveň inspirující historií jednoho úspěchu a praktickou příručkou pro šéfy, kteří hledají odpovědi na obtížné otázky ohledně směřování svého podniku v měnícím se světě. Určitě si ji přečtěte.“

Ram Charan, podnikový poradce a úspěšný autor

„Úspěšný management překonává kompromisy a namísto sázky na jednu kartu dokáže kombinovat více řešení. Ve své dobře načasované a pronikavé knize vás Inder Sidhu zavede na prohlídku jedné ze světově nejúspěšnějších firem a ukáže vám, jak se podniky mohou zároveň vyznačovat disciplínou i kreativitou, vysokou optimalizací i neustálou schopností inovace, hierarchickým řízením i svobodou rozhodování. Jedná se o praktické a cenné čtivo každého šéfa, který se chce oprostit od limitů klasického managementu.“

Gary Hamel, hostující profesor na London Business School, ředitel laboratoře managementu a autor knihy *The Future of Management*

„Všechny vynikající firmy se řídí určitou vizí, díky níž může firemní kultura vycházet z minulých úspěchů a sledovat směr do budoucnosti. Výjimkou není ani společnost Cisco, jejíž historie skrývá mnoho poučných příběhů. V osobě Indera Sidhu získala talentovaného vypravěče, který navíc těží z toho, že raketový vzestup firmy sledoval přímo v centru dění. Výsledek je zároveň chytrý i zábavný. Radím vám, abyste si tuto knihu přečetli.“

Geoffrey Moore, autor knih *Crossing the Chasm* a *Dealing with Darwin*

„Skvělé firmy vědí, kde mohou v desetileté perspektivě zvýšit hodnotu, a dokáží investovat tak, aby daného cíle dosáhly. Investoři na druhou stranu požadují důkazy, že vedoucí tým zvládá každodenní řízení. ‚Umět obojí‘ znamená z krátkodobého hlediska získat důvěru investorů, aby bylo možné sledovat dlouhodobé cíle. Sidhu ukazuje, jak přitom postupuje společnost Cisco.“

Gary Reiner, CIO, GE

„Kniha *Cisco umí obojí* přehledně shrnuje sadu strategií pro 21. století. Společnost Cisco přitom slouží jako příklad firmy, která tyto strategie úspěšně využila. Díky tomu, že autor zná společnost Cisco z první ruky, vysvětluje věci logicky a prakticky. Jedná se o povinnou četbu pro vedoucí pracovníky i studenty managementu.“

Kris Gopalakrishnan, CEO a generální ředitel, Infosys Technologies

„Kniha *Cisco umí obojí* je fascinující zaslíbenou výpovědí o jedné z nejúspěšnějších technologických firem v Silicon Valley. Knihu by si měli přečíst všichni vedoucí pracovníci, kteří chtějí nastartovat růst své firmy, poučit se z chyb společnosti Cisco a porozumět tomu, jak se lze díky kreativním organizačním systémům vyhnout dilematu zlepšovatelů.“

David Yoffie, profesor oboru International Business Administration
a hlavní proděkan, předseda vzdělávání vedoucích
pracovníků, Harvard Business School

„Inder Sidhu předkládá působivé historie podnikových úspěchů a selhání a na základě své praxe ve společnosti Cisco bourá zavedené poučky managementu o tom, že podnikání vyžaduje volby mezi zdánlivými protiklady. Místo toho nás přesvědčuje, že tyto zdánlivé kontrasty se ve skutečnosti navzájem výrazně posilují. Ať už se jedná o dilema mezi růstem a zisky, optimalizací a přebudováním nebo primadonami a týmy, Sidhu pádne argumentuje, že skvělí šéfové sledují oba aspekty. Autor se v této knize se čtenáři dělí o bohaté praktické zkušenosti, které získal na klíčové pozici ve špičkové společnosti.“

John Hagel, spolupředseda představenstva, Deloitte LLP Center
for the Edge, a jeden z autorů knihy *The Power of Pull*

„Díky jakému zázračnému tajemství se společnosti Cisco podařilo předstihnout všechny své konkurenty? Princip je sice jednoduchý – vidět svět spíše v pojmech ‚a‘ a nikoliv ‚nebo‘ – ale těžko se implementuje. Společnost Cisco to však dokázala a nyní dosahuje vedoucí pozice na každém trhu, kam se rozhodne vstoupit. Kniha *Cisco umí obojí* přehledným způsobem poskytuje potřebné podrobnosti a inspiraci pro manažery, kteří tuto firmu chtějí na její náročné cestě následovat.“

Jerry I. Porras, emeritní profesor organizačního chování a změn, Stanford Business School, a spoluautor knih *Built to Last* a *Success Built to Last*

„Inovaci a realizaci lze sledovat současně. Jak? Kniha *Cisco umí obojí* vysvětluje, jak společnost Cisco dokáže kombinovat interní a externí zdroje inovace a uvádět

nové produkty na trh více cestami. Jedná se dobře načasovanou a podnětnou knihu, která dokáže inspirovat jak manažery, tak teoretické experty.“

Henry Chesbrough, autor knihy *Open Innovation* a mimořádný profesor na Haas School of Business, University of California-Berkeley

„Skutečná inovace ruší tyranii slova ‚nebo‘ a staví na moudrosti spojky ‚a‘. Velké společnosti se přesto potýkají s konflikty mezi momentálním fungováním a budoucím rozvojem, mezi podpůrnými a rušivými inovacemi, mezi centralizací a decentralizací a mezi jednotlivci a týmy. Autor, který vychází ze svých bohatých zkušeností ve společnosti Cisco Systems, vysvětluje, že se jedná o falešná dilemata a ve skutečnosti lze zajistit obojí. V knize se poučíte o strategii i taktice. Dobře se čte a míří k jádru věci.“

Mohanbir Sawhney, profesor technologie a ředitel institutu Center for Research in Technology and Innovation, Kellogg School of Management

„Podnik nemůže dlouhodobě fungovat s akcentem pouze na jeden parametr. Mimořádné možnosti se otevírají těm, kdo dokáží sledovat dvě zdánlivě rozporné myšlenky současně. Tato kniha oplývá příklady, jak přesně toho dosáhnout.“

Jim Champy, spoluautor knihy *Reengineering the Corporation*

„Šéfové se neustále ocitají před volbami mezi atraktivními alternativami, které se zdánlivě vylučují. Mnoha vedoucím pracovníkům v této situaci nabízí Inder Sidhu odlišnou odpověď: když uděláte obojí, můžete jednak profitovat z toho, že k cíli vede více cest, ale zároveň využít kreativního napětí mezi nimi. Společnost Cisco představuje pádný důkaz toho, že tato jednoduchá, ale zásadní myšlenková koncepce funguje. Lze ji však uplatnit v libovolné organizaci, která chce uspět ve složitém světě dnešní ekonomiky.“

Ron Ashkenas, výkonný partner, Robert H. Schaffer & Associates,
a autor knihy *Simply Effective*

„Inder Sidhu v knize *Cisco umí obojí* bystře postihuje paradoxy moderního podnikání. Nabízí obecné principy a konkrétní příklady ze společnosti Cisco, jak získávat podpůrné i rušivé inovace, používat aktuální i nové obchodní modely, optimalizovat i přebudovávat, fungovat na vyspělých i rozvíjejících se trzích, dosahovat dokonalosti i relevance, pracovat s hvězdami i výkonnými týmy a zajistit disciplínu i demokracii. Vyřešení všech uvedených rozporů bylo předpokladem úspěchu společnosti Cisco a nabízí směr všem ostatním.“

Dave Ulrich, profesor na Ross School of Business, University of Michigan, a partner ve společnosti The RBL Group

„Společnost Cisco má pevné základy. Autor se v této knize dělí o tajemství úspěchu své společnosti, která mohou prospět každé organizaci bez ohledu na její velikost.“

José Salibi Neto, spoluzakladatel a Chief Knowledge Officer, HSM Brazil

Mé ženě Deepně

Vše je možné jen díky Tobě.

Mé matce

Vždy jsi mi věřila.

Obsah

	Poděkování	11
	Slovo autora ke čtenářům	15
	Zpětná vazba od čtenářů	19
Kapitola 1	Cisco umí obojí	21
Kapitola 2	Vylepšený produkt a převratná novinka <i>Podpůrné a rušivé inovace</i>	29
Kapitola 3	Současné příjmy a budoucí vítězství <i>Stávající a nové obchodní modely</i>	61
Kapitola 4	Ladění a transformace <i>Optimalizace a přebudování</i>	89
Kapitola 5	Spokojení zákazníci a úspěšní partneři <i>Přímý kontakt a zprostředkovaný vliv</i>	111
Kapitola 6	Vyjeté koleje a nové horizonty <i>Tradiční a rozvíjející se trhy</i>	133
Kapitola 7	Pečlivý přístup a výběr toho nejdůležitějšího <i>Dokonalost a relevantnost</i>	153

Kapitola 8	Michael Phelps a zahanbený tým	
	<i>Primadony a vítězné týmy</i>	179
Kapitola 9	Kasárna a squat	
	<i>Autoritativní řízení a demokratické rozhodování</i>	197
Kapitola 10	Cesta začíná	
	Doslov	221
	O autorovi	229
	Poznámky	231
	Rejstřík	241

Poděkování

Když jsem na konci roku 2008 začal pracovat na této knize, svět vypadal úplně jinak. Index Dow Jones Industrial Average například kolísal kolem hodnoty 9 000, ale krátce poté ztratil 2 500 bodů. Novinové titulky oznamovaly propouštění a mnoho šéfů na sebe raději příliš neupozorňovalo.

Díky tomu, že jsem již přečkal několik recesí, obrátil jsem své úvahy směrem do budoucnosti. Věděl jsem, že dříve nebo později mě bude následovat i většina podnikových lídrů. Chtěl jsem jim poté nabídnout ke čtení něco, co by jim mohlo posloužit v dobrých i špatných časech. Nedokázal bych to však bez podpory a pomoci jiných lidí. Za podporu chci poděkovat Johnovi Chambersovi, Rickovi Justicemu, Robovi Lloydovi a Ronovi Riccimu.

O pomoc se psaním jsem požádal T. C. Doyleho. T. C. oživil mé historky a poskytl celé knize jedinečný zvuk. Patří mu pochvala nejen za vynikající literární styl, ale také za mnoho poučných motivů, které doplňují příklady ze společnosti Cisco.

Redaktorka a projektová manažerka Sarah Halper měla klíčovou roli při formování všech kapitol knihy. Sarah převáděla mé vize na praktické rozvrhy a od revize k revizi hlídala, aby se kniha nedostala do skluzu. Projevila mimořádné pracovní nasazení: neúnavně táhla projekt od začátku až do konce a nepropásla přitom jediný termín.

Celý projekt by se samozřejmě nikdy nemohl uskutečnit, kdyby mi vedoucí pracovníci společnosti Cisco nevěnovali tolik času a nepodělili se o své myšlenky. Svou mimořádnou upřímností a hloub-

kou postřehů pomohli inspirovat mnoho příběhů této knihy. Poděkování si zaslouží tito kolegové: Tony Bates, Sue Bostrom, Surinder Brar, Gary Bridge, Frank Calderoni, Owen Chan, Blair Christie, Marthin de Beer, Carlos Dominguez, Wim Elfrink, Keith Goodwin, Stuart Hamilton, Kathy Hill, Ned Hooper, Laura Ipsen, Rebecca Jacoby, Soni Jiandani, Guido Jouret, T. S. Khurana, Mario Mazzola, John McCool, Angel Mendez, Gary Moore, Paul Mountford, Edzard Overbeek, Pankaj Patel, Larry Payne, Edison Peres, Joe Pinto, Randy Pond, Blake Sallé, Dan Scheinman, Brian Schipper, Padmasree Warrior a Tae Yoo.

Pomohlo mi také mnoho dalších spolupracovníků, díky nimž se historie naší firmy mohla dostat ke čtenářům. Kash Abbasi, Barbara Adey, Graham Allan, Terry Anderson, Bruce Botto, Jonathan Cohen, Kathy Doyle, Lynn Easterling, Aimee Fuller, Ivan Gonzalez-Gallo, Laura Graves, Karla Lacey, Mick Lopez, Kathleen Makranyi, Ammar Maraqa, Vlada Marjanovic, Marilyn Mersereau, Alice Nagle, Quan Nguyen, Gareth Pettigrew, Michael Putz, Mike Rau, Rob Salvagno, Steve Sinclair, Marc Surplus, Mukundh Thirumalai, Erik Ullanderson, Naresh Wadhwa, Julianne Whitelaw a zejména Shailendra Gupta si ochotně zavzpomínali na vlastní zkušenosti, vyhledali staré e-maily a prezentace, zkorigovali početné kapitoly a pomohli mi uspořádat fakta.

Kromě těchto kolegů chci poděkovat své výkonné asistentce Heather Scharnow. Kromě toho, že uspořádala stovky schůzek a hladce organizovala více termínů současně, nám navíc dodávala energii sladkostmi vždy, když jsme to potřebovali.

Musím také vyjádřit svou srdečnou vděčnost několika lidem v nakladatelství Pearson Publishing. Patří k nim Mary Beth Ray, Amy Neidlinger, Anne Goebel, Chrissy White a zbytek redakčního, mar-

ketingového a produkčního týmu FT Press. Mimořádné díky patří vydavateli Timu Mooreovi, který nám dokázal říci, kdy se mu naše texty líbily a kdy si nad nimi trhal vlasy. Nemohl bych si přát lepší tým vydavatelských poradců. Za jejich příspěvek chci také ocenit Dannyho Sterna, Nicole Gagnon, Stephanii Heckman, Lauru Moss a další členy týmu ve firmě Stern + Associates.

Chci poděkovat své matce, která mě vždy podporovala a odjakživa mi věřila. A také mým dětem Sonii, Sabrině a Nealovi za jejich trpělivost a nekonečné nadšení. Když je každý den vidím, uvědomuji si, jak je tento svět fajn.

Nakonec zbývá nejdůležitější poděkování – mé ženě Deepně. Bez jejích nesčetných obětí by tato kniha nemohla vzniknout. Kromě toho, že mi pomáhala při každém kroku na cestě k úspěchu, si také navíc našla čas, aby mě povzbuzovala a poskytovala moudré rady týkající se rukopisu. Mám mimořádné štěstí, že je mou partnerkou na životní cestě.

Slovo autora ke čtenářům

Nepamatuji si, že by moje máma někdy vypadala tak hezky, ani že by jí kdy došla slova.

Ale najednou jsem ji viděl 13 000 km daleko, jak jí tečou slzy radosti. Navzdory té vzdálenosti jsem si ji mohl prohlížet stejně jasně, jako před sebou vidíte tento text. Pamatuji si jednotlivé prameny jejích vlasů, třpyt jejích šperků a jasnou barvu jejích šatů. Bylo zřejmé, že se slavnostně oblékla na tu velkou příležitost – svůj první rozhovor přes zařízení TelePresence se synem v Americe.

Moje matka samozřejmě nerozumí technologiím videa a komunikace, díky kterým může sedět v místnosti v indickém Novém Dillí a vidět přitom svá vnoučata v San Jose v Kalifornii. Ví jen to, že stačí stisknout tlačítko a může si povídat s vnoučaty, která se před ní objeví v životní velikosti a věrných barvách. To jí stačí. Kromě toho však ještě ví, že pracuji ve společnosti, díky níž je to možné: Cisco.

Společnost Cisco, která vznikla před 25 lety, je největší světový výrobce síťových zařízení – od směrovačů ve vaší domácí kanceláři až po mohutné systémy, které zajišťují fungování celého Internetu. Přišla také s novátorskou technologií videa s názvem TelePresence. Může ji snadno použít i dojatá babička, ale zároveň je tak pokročilá, že babičce dovoluje spatřit záblesk v oku jejího sedmiletého vnuka, který jí z druhého konce světa ukazuje své hračky.

Společnost Cisco je v současnosti globální technologickou silou, která dosahuje ročních prodejů téměř 40 miliard dolarů a zaměst-

nává více než 60 000 pracovníků. Těžko tomu uvěřit, ale když jsem ve firmě v roce 1995 začal pracovat, prodávala ročně zboží za necelé dvě miliardy dolarů a měla jen 4 000 zaměstnanců.

Brzy poté, co jsem do firmy nastoupil, se narodila moje nejstarší dcera. Během následujících let jsem mohl sledovat úspěchy i klopýtnutí svých tří potomků i své společnosti tak, jak všichni rostli a dozrávali. Držel jsem svou dceru za ruku, když v Kalifornii zkoušela své první krůčky, a pomáhal jsem firmě Cisco při jejím prvním vstupu na čínský trh.

Díky své vedoucí pozici jsem cestoval po světě, ale zároveň jsem získal jedinečný nadhled nad celým ústředím společnosti. Vzhledem k tomu, že zasedám v provozním výboru společnosti Cisco, se například podílím na klíčových rozhodnutích, na nichž závisí podnikový rozvoj.

Tyto interní diskuze jsou sice přínosné, ale stejně tak důležité jsou i poznatky, které jsem získal v neustále se měnícím vnějším prostředí. Byl jsem u raketového vzestupu společnosti Cisco, když se v letech konjunktury koncem 20. století stala firmou s nejvyšším tržním hodnocením. Zažil jsem také její katastrofický pád poté, co roku 2001 praskla technologická bublina a výnosy se za jediné čtvrtletí propadly téměř o polovinu. Jako člen vedoucího týmu jsem společnosti pomáhal při postupném zotavování a návratu k prosperitě.

Tyto zkušenosti byly sice vyčerpávající, ale dobře nás připravily na současnou globální recesi. Společnost Cisco zvládá tuto krizi lépe než většina jiných firem – nejenom díky lekcím, které prodělala před deseti lety, ale také díky průkopnickým postupům managementu, které si od té doby vyvinula.

Mnohé metody, díky nimž může být společnost Cisco dlouhodobě úspěšná, se mimo naši firmu příliš nepoužívají a často nejsou ani

známé. Rozhodl jsem se proto, že se o svůj pohled podělím v této knize. Charakterizoval bych ji jako vyprávění praktika o prakticích a pro jiné praktiky. Ať už se vaše společnost snaží překonat kritické období, nebo roste rychleji, než jste vůbec očekávali, doufám, že se z mých zkušeností dokážete poučit.

Než se dostanu k tomu, jak společnost Cisco dnes vydělává a zároveň zajišťuje budoucí růst, dovoluji mi říci pár slov o sobě. Narodil jsem se v 60. letech v Indii jako syn armádního důstojníka a ženy v domácnosti v malém městě v Paňdžábu. Do Ameriky jsem přišel v 80. letech, abych zde pokračoval ve svém vzdělávání po studiích techniky v Indii. Inženýrský titul jsem získal na University of Massachusetts. Poté jsem pracoval jako technik: nejprve ve společnosti Intel a následně v malé začínající firmě ze Silicon Valley, která právě vydávala své akcie.

Technika mě bavila, ale chtěl jsem mít silnější slovo v ekonomické oblasti. K tomu jsem potřeboval finanční základy. Tak jsem se dostal k magisterskému studiu oboru Business Administration na Wharton School of Business při University of Pennsylvania. Po absolvování školy Wharton jsem pracoval ve významné konzultační firmě McKinsey & Company a z ní jsem přešel do společnosti Cisco.

Během svých 15 let ve společnosti Cisco jsem řídil naše globální podnikání v profesionálních službách, určoval jsem celosvětovou strategii prodeje a služeb, pomohl jsem firmě Cisco vstoupit na rozvíjející se trhy a patřil jsem do výkonného týmu odpovědného za sektor podniků, který zajišťuje polovinu prodeje společnosti Cisco. Vybudoval jsem také základy pro naše první partnerské programy.

Hlavně poslední uvedený úkol byl mimořádně náročný, protože vyžadoval nové dojednání více než 800 jednotlivých partnerských

smluv. Někdy jsem si říkal, že by bylo možná snazší přepsat celé federální daňové právo USA.

Dnes zastávám roli viceprezidenta pro strategii a plánování celosvětových operací. Díky této pozici se mohu stýkat s kolegy téměř ze všech oddělení naší společnosti. Mohu přitom pracovat s tak mimořádnými lidmi, jaké jsem dosud nepotkal. Patří k nim také lidé z týmu technologie TelePresence, která dojala mou mámu.

Stejně jako ona stále žasnu nad tím, co společnost Cisco dokáže.

Mohu si jen představovat, co přinese příštích 15 let.

Zpětná vazba od čtenářů

Nakladatelství a vydavatelství Computer Press, které pro vás tuto knihu přeložilo, stojí o zpětnou vazbu a bude na vaše podněty a dotazy reagovat. Můžete se obrátit na následující adresy:

redakce PC literatury

Computer Press

Spielberk Office Centre

Holandská 3

639 00 Brno

nebo

sefredaktor.pc@cpress.cz

Errata

Přestože jsme udělali maximum pro to, abychom zajistili přesnost a správnost obsahu, chybám se úplně vyhnout nelze. Pokud v některé z našich knih najdete chybu, budeme rádi, pokud nám ji oznámíte. Ostatní uživatelé tak můžete ušetřit frustrace a pomoci nám zlepšit následující vydání této knihy.

Veškerá existující errata zobrazíte na adrese <http://knihy.cpress.cz/K1937> po klepnutí na odkaz Soubory ke stažení.