

# JOSH KAUFMAN

zakladateľ *PersonalMBA.com*

**10th ANNIVERSARY EDITION**

*Doplnené a aktualizované vydanie*

---

# OSOBNÝ KURZ MBA

---



**Ovládnite umenie biznisu.  
Prvotriedne obchodné  
vzdelanie v jedinej knihe.**

„Zlatá baňa užitočných myšlienok a informácií. Každý podnikateľ by mal vlastniť jeden výtlačok tejto knihy!“

— James Clear, autor bestsellera *Atómové návyky*

# Slová uznania k 10. výročiu svetového bestsellera *Osobný kurz MBA*

(aktualizované a doplnené vydanie)

„Zlatá baňa užitočných nápadov a nápomocných vysvetlení. Každý podnikateľ by mal vlastniť jeden výtlačok tejto knihy!“

— **James Clear**, autor bestsellera *Atómové návyky*, z ktorého sa predali milióny výtlačkov,

„Pre moje obchodné vzdelanie urobil Josh viac ako program MBA. *Osobný kurz MBA* vás prevedie mentálnymi modelmi, ktoré potrebujete na to, aby ste uspeli vo svete biznisu. Ide o celoživotné vedomosti o biznise v jednom zväzku.“

— **Shane Parrish**, zakladateľ *Farnam Street* (fs.blog) a moderátor podcastu *The Knowledge Project*

„Majstrovské dielo. Každému, kto sa zaujíma o biznis, odporúčam túto knihu, ktorou by mal začať. Ide o úžasný prehľad všetkého, čo potrebujete vedieť. Nájdete v nej všetky základy očistené od banalít. Jedna z najviac inšpiratívnych kníh, aké som prečítal za niekoľko rokov.“

— **Derek Sivers**, zakladateľ CD Baby a autor bestsellera *Čokoľvek chcete*

„*Osobný kurz MBA* je najlepšia kniha o biznise, akú som kedy čítala. Väčšina odborných kníh sa sústreďuje len na jednu oblasť, ale *Osobný kurz MBA* vás prevedie každou oblasťou podnikania a poskytne vám nástroje, aby ste pochopili, ako fungujú dohromady a vytvárajú ucelený systém.“

— **Amy Hoyová**, zakladateľka Noko Time Tracking

„Jediná biznisová kniha, ktorú odporúčam. Joshovi sa v nej podarilo skondenzovať celú knižnicu kľúčových vedomostí, navyše v pútavej forme, takže vám čítanie zaberie menej času a viac času vám zostane na budovanie vlastného podniku. K *Osobnému kurzu MBA* sa vraciam častejšie než k akejkoľvek inej knihe v mojej knižnici.“

— **Courtland Allen**, spoluzakladateľ Indie Hackers

„Prvé vydanie *Osobného kurzu MBA* som úplne zhltol a malo to ohromný dopad na moje podnikanie. Je úžasné, ako sa Joshovi podarilo vydestilovať stovky kníh a množstvo poznatkov získaných zo stoviek rokov podnikania do výstižného a elegantného zväzku.“

— **Rob Walling**, spoluzakladateľ MicroConf a autor bestsellera *Start Small, Stay Small*

„Pred desiatimi rokmi sa mi dostalo cti získať vzdelanie MBA na základe Kaufmanovej knihy. Jeho praktické biznisové náhľady a techniky nazerania na podnikanie ma odvtedy nikdy nezradili. *Osobný kurz MBA* je ten ‚najvydestilovanejší‘ a najrýchlejší kurz MBA na tejto planéte: čisté vedomosti, žiadne ego.“

— **Joanna Wiebeová**, zakladateľka Copyhackers

„Svoju už poriadne ošúchanú knihu *Osobný kurz MBA* mám už takmer desať rokov na dosah ruky pri pracovnom stole. Vraciam sa k nej zakaždým, keď si potrebujem niečo ujasniť, dozvedieť sa a pripomenúť si, odkedy som začal podnikať.“

— **Shawn Blanc**, zakladateľ *The Sweet Setup*  
a *The Focus Course*

„Aj desať rokov po prečítaní (a opätovnom mnohonásobnom čítaní) *Osobného kurzu MBA* sa ku knihe často vraciam, aby som dokázal robiť lepšie rozhodnutia. Či už ide o tvorbu biznis plánu pre spustenie kurzov tvorivého písania, rozvrh dňa, alebo systematický prístup k identifikácii a riešeniu problémov, nedokážem si spomenúť na nijakú inú knihu, ktorá by mala taký pozitívny dopad na moju celkovú produktivitu a spokojnosť v živote.“

— **Daniel Joshua Rubin**, dramatik  
a autor knihy *27 Essential Principles of Story*

„*Osobný kurz MBA* by malo byť povinné čítanie pre každého podnikateľa. Táto kniha mi odhalila myšlienky, systémy a najlepšie postupy, aké ma nenaučili nikde inde. Dokonca aj po desiatich rokoch sa na ňu pravidelne odvolávam. Radím vám, aby ste si ju kúpili, prečítali, a potom mali poruke. V nasledujúcich rokoch to bude váš neustály biznis spoločník.“

— **Tim Grahl**, autor knihy *Running Down a Dream*  
a zakladateľ Book Launch

„MBA program som absolvoval v roku 2005, teda ešte pred vydaním *Osobného kurzu MBA*, ale mal som pocit, že o biznise neviem nič. Pri spätnom pohľade si želim, aby som sa k tej knihe dostal predtým, než som sa prihlásil na štúdium MBA – pomohla by mi vedomejšie študovať. A kto vie... možno by som sa na program MBA úplne vykašlal. Táto kniha je zďaleka najlepšou základnou biznis knihou na trhu.“

— **Roger Hui**, senior softvérový manažér RedHat

„Využil som mentálne modely *Osobného kurzu MBA* a za necelý mesiac som vytvoril ziskové podnikanie. Josh rýchlo rozptýlil mnohé chybné presvedčenia o podnikaní a pod jeho vedením som si ohromne zvýšil výkonnosť a úspešnosť a môj život sa stal plnohodnotnejší.“

— **Evan Deauble**, prezident a výkonný riaditeľ Tic Tac Code

„Túto knihu by si mal prečítať úplne každý (bez výnimky), lebo potom už nedovolíte iným, aby vám hovorili, že nie ste dosť múdri, dosť rozhladení a dosť vzdelaní na to, aby ste robili niečo, na čom záleží. Zoznámite sa totiž so všetkými kľúčovými myšlienkami týkajúcimi sa biznisu.“

— **Seth Godin**, autor bestsellera *Fialová krava*

„Je jedno, čo vám kto hovorí, MBA nie je nevyhnutné vzdelanie. Ale ak skombinujete čítanie tejto knihy s praxou, získate v biznise a podnikaní poriadny náskok.“

— **Kevin Kelly**, zakladateľ a editor *Wired*  
a autor bestsellera *The Inevitable*

JOSH KAUFMAN

OSOBNÝ KURZ  
MBA

Ovládnite umenie biznisu.  
Prvotriedne obchodné  
vzdelanie v jedinej knihe.



eastone BOOKS

PERSONAL MBA

Copyright © 2010, 2020 Worldly Wisdom Ventures LLC,  
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with **Portfolio**,  
an imprint of Penguin Publishing Group, a division of  
Penguin Random House LLC.

Slovak edition © 2012, 2021 by Eastone Group, a.s.

Z anglického originálu *Josh Kaufman: Personal MBA*,  
vydaného v roku 2020 vydavateľstvom Portfolio, Penguin Group,  
preložili: Stanislava Bariaková a Monika Kaliská.

V roku 2021 vydalo vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava.

*www.eastonebooks.com*

Translation © 2012 Mgr. Stanislava Bariaková, 2021 Ing. Monika Kaliská

Jazykové úpravy: PhDr. Katarína Vilhanová

Odborná korektorka: Mg. Jana Péliová

Redakčné úpravy: Mgr. Alica Činčárová

Layout: Studio Eastone

ISBN 978-80-8109-420-0

Tlač: Finidr, s.r.o., Český Těšín

Všetky práva vyhradené.

Okrem použitia ukážok pre účely recenzie a kritiky žiadna časť tejto knihy  
nesmie byť reprodukováaná ani šírená v akejkoľvek forme alebo akýmikoľvek  
prostriedkami bez predchádzajúceho písomného súhlasu vydavateľa.

*Venujem miliónom profesionálov na celom svete,  
ktorí pôsobia v oblasti biznisu a svojou prácou sa snažia  
skvalitňovať životy iných vo väčšej či menšej miere.*

# OBSAH

Základné pojmy	XI
Poznámka pre čitateľa	XV
Úvod k vydaniu z roku 2020	XVII

## ÚVOD PREČO ČÍTAŤ TÚTO KNIHU? 1

Nemusíte vedieť všetko	2	Megalomanské sny	18
Nie je potrebné mať skúsenosti	3	Vaše peniaze a váš život	19
Dôležité sú otázky, nie odpovede	3	Zdieranie nováčikov	20
Podstatné sú mentálne modely, nie metódy	4	Čo vám dá MBA	21
Moje „osobné“ MBA	6	Odkiaľ pochádzajú obchodné školy	23
Samoriadený rýchlokurz biznisu	7	Hľadanie odbytu	25
Zrno a plevy	9	Hra s ohňom	26
Osobný kurz MBA sa stal globálnym	10	Niet dôvodu na zmenu	28
Mungerove mentálne modely	12	Jediný prínos obchodných škôl	29
Spájanie bodov	14	Hej hou, hej hou — z roboty domov	30
Pre skeptikov	16	Lepšia cesta	31
Študovať či neštudovať v obchodnej škole?	16	Čo sa naučíte v tejto knihe	32
Tri veľké problémy v súvislosti s obchodnými školami	17	Ako používať túto knihu	34

## 1 TVORBA HODNOTY 36

Päť zložiek podnikania	37	Forma hodnoty #6: Prenájom	54
Ekonomicky hodnotné zručnosti	38	Forma hodnoty #7: Sprostredkovanie	55
Železný zákon trhu	39	Forma hodnoty #8: Agregácia cieľovej skupiny	56
Základné hnacie sily človeka	40	Forma hodnoty #9: Pôžička	57
Spoločenské postavenie	42	Forma hodnoty #10: Opcia	58
Desať spôsobov evaluácie trhu	43	Forma hodnoty #11: Poistenie	59
Skryté výhody súťaže	45	Forma hodnoty #12: Kapitál	61
Žoldnierske pravidlo	46	Prémia za „bezproblémovosť“	62
Pravidlo o križiacom rytierovi	47	Vnímaná hodnota	63
Dvanásť štandardných foriem hodnoty	47	Modularita	64
Forma hodnoty #1: Produkt	49	Viazanie a oddeľovanie	65
Forma hodnoty #2: Služba	50	Sprostredkovanie a vynesenie sprostredkovateľa	66
Forma hodnoty #3: Zdieľaný zdroj	51	Prototyp	67
Forma hodnoty #4: Predplatné	52	Iteračný cyklus	68
Forma hodnoty #5: Opätovný predaj	53		

Rýchlosť iterácie	69	Kriticky dôležité predpoklady	77
Spätná väzba	70	Tieňové testovanie	79
Alternatívy	72	Minimálna ekonomicky realizovateľná ponuka	80
Kompromisy	73	Postupné rozširovanie	82
Ekonomické hodnoty	74	Testovanie v teréne	83
Testovanie relatívnej dôležitosti	75		

## 2 MARKETING 85

Pozornosť	86	Túžba	98
Vnímavosť	87	Vizualizácia	99
Nápadnosť	88	Rámcovanie	100
Potenciálny zákazník	89	Zadarmo	102
Zaujatosť	90	Povolenie	103
Úroveň povedomia	91	Háčik	105
Konečný výsledok	92	Výzva konať	106
Predvädzanie	93	Príbeh	107
Kvalifikácia	94	Kontroverzia	108
Okamih vstupu na trh	96	Reputácia	109
Adresnosť	97		

## 3 PREDAJ 111

Transakcia	112	Tri univerzálne meny	123
Dôvera	112	Tri dimenzie rokovania	125
Spoločná báza	113	Vyjednávač	127
Princíp cenovej neurčitosti	114	Odpor voči presvedčaniu	129
Štyri metódy stanovovania ceny	115	Reciprocita	130
Šok zo zmeny ceny	117	Priznanie nedostatkov	132
Predaj na základe hodnoty	119	Unavujúce množstvo možností výberu	133
Predaj na základe vzdelávania	120	Zábrany v kúpe	134
Druhá najlepšia alternatíva	122	Obrátenie rizika	136
Exkluzivita	123	Reaktivácia	137

## 4 DORUČENIE HODNOTY 139

Hodnotový tok	140	Výkonnosť	148
Distribučný kanál	142	Duplikácia	149
Efekt očakávania	143	Multiplikácia	150
Predvídateľnosť	144	Škálovateľnosť	151
Kvalita	146	Akumulácia	152
Znaky kvality	147	Zosilnenie	153



Prekážka v súťaži	154	Systematizácia	157
Znásobovač výkonu	155	Triedenie	158

## 5 FINANCOVANIE 160

Zisk	161	Prírastková degradácia	182
Zisková marža	162	Prah zisku	184
Ponechanie si časti hodnoty	163	Amortizácia	185
Dostatočnosť	164	Kúpna sila	186
Ohodnotenie	167	Cyklus toku hotovosti	187
Výkaz peňažných tokov	168	Oddelenosť funkcií	189
Výkaz ziskov a strát	169	Obmedzená právomoc	190
Súvaha	171	Náklady obetovaných príležitostí	191
Finančné ukazovatele	173	Časová hodnota peňazí	193
Analýza nákladov a prínosov	174	Zložené úrokovanie	194
Štyri metódy, ako zvýšiť svoj obrat	175	Pákový efekt	195
Sila určovať ceny	177	Hierarchia zdrojov financovania	196
Celoživotná hodnota zákazníka	178	Samofinancovanie	200
Povolené akvizičné náklady	179	Návratnosť investícií	201
Režijné náklady	181	Utopené náklady	202
Náklady: Fixné a variabilné	182	Vnútorne kontroly	204

## 6 ĽUDSKÁ MYSEĽ 206

Syndróm jaskynného človeka	207	Motivácia	227
Výkonnostné požiadavky	208	Inhibícia	229
Mozog ako cibuľa	210	Symbyly postavenia	230
Kontrola vnímania	212	Negatíva úsilia o získanie postavenia	232
Referenčná úroveň	214	Averzia voči strate	233
Šetrenie energiou	215	Zablokovanie v dôsledku ohrozenia	235
Vodiaca štruktúra	217	Limitácia kognitívnej kapacity	237
Reorganizácia	218	Asociácie	239
Konflikt	220	Slepotu voči zdanlivo neprítomnému	241
Porovnávanie vzorov	222	Kontrast	243
Mentálna simulácia	223	Vzácnosť	245
Interpretácia a reinterpretácia	225	Nové podnety	246

## 7 PRACOVAŤ NA SEBE 248

Akrasia	248	Štyri metódy plnenia pracovných úloh	255
Monoidealizmus	250	Najdôležitejšie úlohy	256
Daň za kognitívne prepínanie	253	Ciele	257

Stavy bytia	259	Výkonnostná kapacita	279
Návyky	260	Energetické cykly	280
Senzibilizácia	261	Stres a regenerácia	282
Rozhodnutie	263	Testovanie	285
Päťnásobné „prečo“	265	Mystika	286
Päťnásobné „ako“	266	Hedonický bežecký pás	288
Najbližší krok	267	Klamlivosť porovnávania	290
Externalizácia	268	Lokus kontroly	292
Sebastimulácia	270	Pripútanie	293
Myšlienkový experiment	271	Osobný výskum a vývoj	294
Parkinsonov zákon	273	Obmedzujúce presvedčenia	295
Katastrofický scenár	274	Nevhodná investícia	297
Nadmerné sklony k sebaoprečňovaniu	275	Nutnosť voľby	299
Potvrdenie úsudku	277	Ilúzia dosiahnutia spokojnosti v cieľi	300
Efekt spätného pohľadu	278		

## 8 PRÁCA S INÝMI 301

Moc	301	Konvergencia a divergencia	319
Komparatívna výhoda	303	Dôkaz sociálnej akceptácie	321
Hustota komunikácie	304	Autorita	322
Dôležitosť	306	Závazok a konzistentnosť konania	324
Bezpečnosť	307	Sklony konať na základe motivačnej prémie	325
Zlatý hetrik	309	Modálne sklony	327
Dôvod prečo	310	Atribučná chyba	328
Zámer veliteľa	311	Mylná predstava o čítaní mysle	329
Zaslúžený rešpekt	312	Stanovenie hraníc	330
Apatia prizerajúceho sa	313	Princíp dobrodenia	331
Podceňovanie časového odhadu	314	Orientácia v možnostiach	332
Donucovacia úloha	316	Manažment	334
Referencie	317	Najímanie zamestnancov na základe výkonu	336
Vytváranie klanov	318		

## 9 AKO FUNGUJÚ SYSTÉMY 339

Gallovo pravidlo	339	Entropia	349
Toky	341	Neistota	349
Zásoby	341	Zmena	351
Rezerva	342	Vzájomná závislosť	352
Obmedzenie	343	Riziko protistrany	353
Slučka spätnej väzby	345	Účinky druhého rádu	355
Autokatalýza	346	Externalita	356
Prostredie	347	Normálne nehody	358
Selekčný test	348		

## 10 ANALYZOVANIE SYSTÉMOV 360

---

Rozloženie systému	360	Miera chybovosti	371
Meranie	362	Pomer	372
Kľúčové ukazovatele výkonnosti	363	Typickosť	374
Nekvalitný vstup = nekvalitný výstup	365	Korelácia a kauzalita	375
Tolerancia	365	Normy	376
Variabilita	367	Sprostredkujúca veličina	377
Poctivosť analýzy	368	Segmentácia	379
Kontext	369	Humanizácia	380
Vzorkovanie	370		

## 11 ZLEPŠOVANIE SYSTÉMOV 382

---

Tendencia zasahovať	382	Kontrolný zoznam	395
Optimalizácia	383	Procesné režijné náklady	397
Refaktoring	384	Zastavenie	398
Kriticky dôležitá menšina	385	Pružnosť	399
Klesajúce výnosy	387	Zabezpečovací systém proti zlyhaniu	401
Progresívne zaťažovanie	388	Záťažové testovanie	403
Frikcia	389	Plánovanie scenára	404
Automatizácia	391	Prieskum / využívanie	406
Paradox automatizácie	392	Trvalo udržateľný cyklus rastu	407
Irónia automatizácie	393	Zlatá stredná cesta	409
Štandardný operačný postup	394	Experimentálny prístup	409

Ešte nie je „koniec“	411
Podakovanie	415
Príloha A: Ako pokračovať v samoštúdiu biznisu?	417
Príloha B: 49 Otázok, ktoré vám pomôžu zlepšiť výsledky	418
Poznámky	421
Index	430
O autorovi	444

\* \* \*

# ZÁKLADNÉ POJMY

adresnosť	97	dostatočnosť	164
agregácia cieľovej skupiny	56	dôkaz sociálnej akceptácie	321
akrasia	248	dôležitosť	306
akumulácia	152	dôvera	112
alternatívy	72	druhá najlepšia alternatíva	122
amortizácia	185	duplikácia	149
analýza nákladov a prínosov	174	dvanásť štandardných foriem hodnoty	47
apatia prizerajúceho sa	313	efekt očakávania	143
asociácie	239	efekt spätného pohľadu	278
atribučná chyba	328	ekonomické hodnoty	74
autokatalýza	346	ekonomicky hodnotné zručnosti	38
automatizácia	391	energetické cykly	280
autorita	322	entropia	349
averzia voči strate	233	exkluzivita	123
bezpečnosť	307	experimentálny prístup	409
bezproblémovosť	62	externalita	356
celoživotná hodnota zákazníka	178	externalizácia	268
cena	19	finančné ukazovatele	173
ciele	257	fixné a variabilné náklady	182
cyklus rastu	407	frikcia	389
cyklus toku hotovosti	187	Gallovo pravidlo	339
časová hodnota peňazí	193	hedonický bežecý pás	288
daň za kognitívne prepínanie	253	hierarchia zdrojov financovania	196
desať spôsobov evaluácie trhu	43	hodnotový tok	140
distribučný kanál	142	humanizácia	380
donucovacia úloha	316	hustota komunikácie	304

ilúzia dosiahnutia spokojnosti v celi	300	myšlienkový experiment	271
inhibícia	229	nadmerné sklony k sebaoprečovaniam	275
interpretácia a reinterpretácia	225	najbližší krok	267
irónia automatizácie	393	najdôležitejšie úlohy	256
iteračný cyklus	68	náklady obetovaných príležitostí	191
kapitál ako forma hodny	61	návratnosť investícií	201
katastrofický scenár	274	návyky	260
klamlivosť porovnávania	290	negatíva úsilia o získanie postavenia	232
klesajúce výnosy	387	neistota	349
klúčové ukazovatele výkonnosti	363	nekvalitný vstup	365
komparatívna výhoda	303	nekvalitný výstup	365
kompromisy	73	nevhodná investícia	297
konflikt	220	normálne nehody	358
kontext	369	normy	376
kontrast	243	nové podnety	246
kontrola vnímania	212	nutnosť voľby	299
kontrolný zoznam	395	obchodné školy	16
kontroverzia	108	obmedzená právomoc	190
konvergencia a divergencia	319	obmedzenie	343
korelácia a kauzalita	375	obmedzujúce presvedčenia	295
kriticky dôležitá menšina	385	obrátenie rizika	136
kriticky dôležité predpoklady	77	oddelenosť funkcií	189
kúpna sila	186	odpor voči presvedčaniu	129
kvalita	146	ohodnotenie	167
limitácia kognitívnej kapacity	237	okamih vstupu na trh	96
lokus kontroly	292	opätovný predaj	53
manažment	334	opcia	58
megalomanstvo	18	optimalizácia	383
mentálna simulácia	223	orientácia v možnostiach	332
mentálne modely	4	osobný výskum a vývoj	294
meranie	362	pákový efekt	195
miera chybovosti	371	paradox automatizácie	392
minimálna ekonomicky realizovateľná ponuka	80	Parkinsonov zákon	273
moc	301	päť zložiek podnikania	37
modálne sklony	327	päťnásobné „ako“	266
modularita	64	päťnásobné „prečo“	265
monoidealizmus	250	plánovanie scenára	404
motivácia	227	poctivosť analýzy	368
mozog	210	podceňovanie časového odhadu	314
možnosti výberu	133	poistenie	59
multiplikácia	150	pomer	372
Mungerove mantálne modely	12	ponechanie si časti hodnoty	163
mylná predstava o čítaní mysle	329	porovnávanie vzorov	222
mystika	286	postupné rozširovanie	82

potenciálny zákazník	89	sklony konať na základe motivačnej prémie	325
potvrdenie úsudku	277	sklony konať na základe motivačnej prémie	325
povolené akvizičné náklady	179	skryté výhody súťaže	45
pozornosť	86	slepota voči zdanlivo neprítomnému	241
pôžička ako forma hodony	57	slučka spätnej väzby	345
prah zisku	184	služba ako forma hodony	50
predaj na základe hodnoty	119	spätná väzba	70
predaj na základe vzdelávania	120	spoločenské postavenie	42
predplatné ako forma hodony	52	spoločná báza	113
predvádzanie	93	sprostredkovanie	
predvídateľnosť	144	a vynechanie sprostredkovateľa	66
prekážka v súťaži	154	sprostredkovanie ako forma hodony	55
prenájom ako forma hodony	54	sprostredkujúca veličina	377
prieskum	406	stanovenie hraníc	330
princíp cenovej neurčitosti	114	stavy bytia	259
princíp dobrodenia	331	stres a regenerácia	282
pripútanie	293	súvaha	171
prírastková degradácia	182	symboly postavenia	230
priznanie nedostatkov	132	syndróm jaskynného človeka	207
produkt ako forma hodony	49	systematizácia	157
progresívne zaťažovanie	388	šetrenie energiou	215
prostredie	347	škálovateľnosť	151
prototyp	67	šok zo zmeny ceny	117
pružnosť	399	štandardný operačný postup	394
rámcovanie	100	štyri metódy plnenia pracovných úloh	255
reaktivácia	137	štyri metódy stanovovania ceny	115
reciprocita	130	štyri metódy, ako zvýšiť svoj obrat	175
refaktoring	384	tendencia zasahovať	382
referencie	317	testovanie	285
referenčná úroveň	214	testovanie relatívnej dôležitosti	75
reorganizácia	218	testovanie v teréne	83
reputácia	109	tieňové testovanie	79
rezerva	342	toky	341
režijné náklady	181	tolerancia	365
riziko protistrany	353	transakcia	112
rozhodnutie	263	tri dimenzie rokovania	125
rozloženie systému	360	tri univerzálne meny	123
rýchlosť iterácie	69	triedenie	158
samofinancovanie	200	typickosť	374
sebastimulácia	270	účinky druhého rádu	355
segmentácia	379	úrovne povedomia	91
selekčný test	348	utopené náklady	202
senzibilizácia	261	variabilita	367
sila určovať ceny	177	viazanie a oddeľovanie	65

vizualizácia	99	základné hnacie sily človeka	40
vnímaná hodnota	63	zámer veliteľa	311
vníímavosť	87	zamestnanci a výkonnosť	336
vnútorné kontroly	204	zaslúžený rešpekt	312
vodiaca štruktúra	217	zásoby	341
vyjednávač	127	zastavenie	398
výkaz peňažných tokov	168	záťažové testovanie	403
výkaz ziskov a strát	169	zaujatosť	90
výkonnosť	148	záväzok a konzistentnosť konania	324
výkonnostná kapacita	279	zdieľaný zdroj ako forma hodony	51
výkonnostné požiadavky	208	zisk	161
vytváranie klanov	318	zisková marža	162
výzva konať	106	zlatá stredná cesta	409
vzácnosť	245	zlatý hetrik	309
vzájomná závislosť	352	zložené úrokovanie	194
vzorkovanie	370	znaky kvality	147
zabezpečovací zoznam proti zlyhaniu	401	znásobovač výkonu	155
zablokovanie v dôsledku ohrozenia	235	zosilnenie	153
zábrany v kúpe	134	železný zákon trhu	39
zadarmo	102	žoldnierske pravidlo	46

\* \* \*

# POZNÁMKA PRE ČITATEĽA

*„Jasná reč plodí jasné myslenie a jasné myslenie je najdôležitejším prínosom vzdelania.“*

— RICHARD MITCHELL, AUTOR KNIHY  
HROBY UNIVERZÍT (THE GRAVES OF ACADEME)

**V**ĽA ĽUDÍ PREDPOKLADÁ, že na to, aby sa naučili vybudovať úspešný podnik, alebo aby postúpili vo svojej kariére, musia vyštudovať obchodnú školu. To nie je pravda. Prevažná väčšina moderných obchodných praktík vyžaduje iba o niečo viac než zdravý rozum, jednoduchú matematiku a poznanie niekoľkých veľmi dôležitých myšlienok a zásad.

Kniha *Osobný kurz MBA* tvorí základ pre podnikanie a zameriava sa na to, čo je podstatné. Jej účelom je poskytnúť vám jasný, vyčerpávajúci prehľad tých najdôležitejších obchodných pojmov za čo najkratší možný čas.

Každá myšlienka v tejto knihe je podaná jednoduchým jazykom. Pre ľahšiu orientáciu sú súvislosti medzi týmito myšlienkami zvýraznené. Keď poznáte základy, môžete sa bez obáv zamerať na budovanie svojej kariéry a budete si istí, že tie najdôležitejšie veci zvažujete ako prvé.

Väčšina iných MBA kníh sa pokúša napodobniť učebné osnovy programov prestížnych obchodných škôl. *Osobný kurz MBA* sa na to nesústreďuje. Mojm cieľom je pomôcť vám naučiť sa dobre poznať všeobecnú obchodnú prax od úplného základu, bez ohľadu na vašu súčasnú úroveň vzdelania či obchodné skúsenosti.

Váš čas je drahocenný. Usiloval som sa čo najviac zostručniť túto rozsiahlu a rozmanitú tematiku do dostupného zväzku, aby ste ho dokázali prečítať za niekoľko hodín. Ak je vo vašej situácii rozumné urobiť si ďalší prieskum, budete vedieť, čo máte hľadať a kde začať.



Vedieť, kde začať, je v bežných obchodných situáciách veľmi dôležité, či už ste na začiatku profesionálnej kariéry, alebo ste podnikateľ, skúsený obchodník či manažér s mnohoročnými skúsenosťami. To, že poznáte bežne používaný jazyk, aby ste mohli premýšľať o tom, čo pozorujete, vám otvára dvere k dôležitým zdokonaleniam, bez ohľadu na to, čím sa živíte.

Toto upravené a aktualizované vydanie knihy *Osobný kurz MBA* obsahuje veľa nových poznatkov, vďaka ktorým táto kniha ešte komplexnejšie pokrýva zásadné myšlienky. Okrem toho sme urobili drobné úpravy, aby sa zvýšila zrozumiteľnosť myšlienok zahrnutých v prvých dvoch vydaniach a pridali sme ďalšie prvky, aby sa z dlhodobého hľadiska zvýšila hodnota knihy.

Ak spojíte prečítanie tejto knihy so skúsenosťami z reálneho sveta, budete mať odmenu po zvyšok svojho života. Dúfam, že vám táto kniha pomôže zarábať viac peňazí, viac stihnúť... a viac sa pri tom zabaviť.

\* \* \*

## ÚVOD K VYDANIU Z ROKU 2020

**J**E ÚŽASNÉ, keď teória funguje v praxi.

Pred pätnástimi rokmi som začal s prácou na *Osobnom kurze MBA*, bol to postranný projekt. Chcel som zdokonaľiť svoje vedomosti a skúsenosti v podnikaní priamym, účinným a nákladovo efektívnym spôsobom. Keď som začal s projektom, sústredil som sa na budovanie kariéry v jednej veľkej nadnárodnej spoločnosti. Mojmým zámerom nebolo napísať knihu a už vôbec som nevedel, že môj prieskum bude ďalej pomáhať státisícom ľudí na celom svete – a že to zmení smerovanie môjho života. Kniha *Osobný kurz MBA* priniesla čitateľom zo všetkých spoločenských vrstiev – od začínajúcich profesionálov, ktorí iba vstupujú na trh práce, až po skúsených obchodníkov, riadiacich pracovníkov a podnikateľov – presnejšie a praktickejšie pochopenie toho, čo sú to podniky, ako fungujú, ako vytvoriť nový podnik úplne od základu a zlepšiť akékoľvek existujúce obchodné podnikanie.

Akokoľvek to je, keď to dospelí začnú myslieť s obchodným vzdelaním vážne, začnú zvažovať programy MBA. *Diplomy* z obchodnej školy sú často zlou investíciou, ale obchodné *zručnosti* sú užitočné vždy, bez ohľadu na to, ako ste ich získali.

Jedným z veľkých potešení z napísania knihy je, keď dostávate správy od čitateľov, ktorí z nej nejakým spôsobom mali úžitok. Za desať rokov, odkedy bola prvýkrát vydaná kniha *Osobný kurz MBA*, mi napísali tisíce čitateľov, ktorí využili myšlienky v tejto knihe na začatie výnosného podnikania, dosiahli významné povýšenie a zlepšil sa ich osobný a profesionálny život.

Dirk, ktorý žije v Berlíne v Nemecku, sa rozhodol, že namiesto toho, aby sa prihlásil do obchodnej školy, sa naučí obchodovať sám:

Kniha *Osobný kurz MBA* mi pomohla vyhnúť sa 150 000 dolárovej chybe a dala mi nový pohľad na moje osobné vzdelanie. V roku 2014 som už prestal byť spokojný so svojou kariérou v korporácii a vážne som uvažoval, že sa prihlásim na kurz MBA v jednej z najprestížnejších európskych univerzít. Dva dni pred tým, ako som plánoval odoslať poštou prihlášku a poslať prvú platbu, som si prečítal *Osobný kurz MBA...* a úplne som zmenil názor. Namiesto toho, aby som sa vážne zadlžil, vydal som sa na cestu osobného vzdelávania, aby som sa mohol venovať svojej vytúženej kariére: práci so začínajúcimi podnikmi. Cestoval som, navštevoval konferencie, zúčastňoval som sa na programoch a medzitým som prečítal každú knihu, ktorá sa mi dostala do rúk. Za zlomok nákladov a času, ktoré by ma stálo MBA, som nadviazal tie správne kontakty a naučil som sa to, čo som potreboval na to, aby som začal svoju kariéru. Posledných päť rokov úspešne vediem svoju vlastnú spoločnosť a pracoval som už s viac ako tristo začínajúcimi podnikmi.

Michael, ktorý žije vo Veľkej Británii, využil túto knihu na svoj kariérny postup v korporácii:

Skončil som univerzitu a očakával som, že ma pripravila na prácu, ale nebolo to tak. Vnímam knihu *Osobný kurz MBA* ako základnú učebnicu pre začiatočníkov. Posledné dva roky som si ju prečítal minimálne raz mesačne. Teraz mám dvadsaťšesť rokov a vediem tímy pre marketing a produktový manažment v jednej z najväčších spoločností na svete. Som najmladší človek, ktorý kedy získal miesto vo vedení našej firmy. Nedávnom som posunul knihu *Osobný kurz MBA* jednému čerstvému absolventovi, ktorý sa pripojil do tímu. Prečítal si ju od začiatku až do konca... niekoľkokrát. Teraz o ňom často od tímu počúvam spätnú väzbu, že je „na svoj vek veľmi múdry“ a „vie, ako klást správne otázky“. Ďakujem ti, Josh.

M. R. používa knihu na riadenie stoviek zamestnancov a poskytovanie neodmysliteľných služieb miliónom ľudí na Srí Lanke:

Knihu *Osobný kurz MBA* som si kúpil v kníhkupectve v Malajzii pred tromi rokmi. Nemám titul MBA, ale uplatňujem manažérske techniky, ktoré som sa naučil v tvojej knihe. Využíval som tvoje myšlienky o systémoch, aby som mal pod kontrolou zásoby v hodnote vyše 20

miliónov dolárov a zabezpečil plynulý prísun materiálu. Okrem toho som viedol tím pri rozvoji systému na podporu zákazníkov, ktorý dnes prospieva vyše 6 miliónom zákazníkov, a identifikovali sme viac ako 2 000 podnikových procesov na zavedenie nového systému plánovania podnikových zdrojov. Blahoželám ti a ďakujem za tvoje úsilie, ktoré vynakladáš v prospech miliónov manažérov na celom svete.

Elizabeth z Minneapolisu v Minnesote v Spojených štátoch amerických uplatňuje niektoré z týchto myšlienok vo svojom osobnom živote:

Nikdy som si nemyslela, že môžem byť taká inteligentná bez vysokoškolského vzdelania. Ukázal si mi, ako získať vedomosti a uviesť ich do praxe, a naučil si ma, ako uspieť takmer v čomkoľvek, čo myslím vážne. Som mentorka štyroch detí a odovzdávam tvoje poslanstvo aj im. Som za tvoju prácu veľmi vďačná.

Tieto príbehy nie sú výnimočné: státisíce čitateľov na celom svete využijú myšlienky z knihy *Osobný kurz MBA*, aby postúpili vo svojej kariére, zlepšili svoj život a urobili tento svet lepším miestom.

Je to česť predstaviť vám tieto základné poznatky, ktoré vám budú dobre slúžiť po zvyšok vášho života. Keď sa tieto myšlienky naučíte, bude pre vás jednoduchšie odvádzat' skvelú prácu, robiť správne rozhodnutia a naplno využiť svoje skúsenosti, schopnosti a dostupné príležitosti – bez ohľadu na to, čím sa živíte (alebo by ste sa chceli živiť).

Ďakujem vám za to, že čítate toto rozšírené a prepracované vydanie knihy *Osobný kurz MBA*, ktoré bolo vydané pri príležitosti jej desiateho výročia. Dúfam, že táto kniha vám bude pri vašom snažení užitočná a želám vám veľa úspechov.

Josh Kaufman  
Fort Collins, Colorado, USA  
september 2020