

© Károlyi László, 2012
© Alinea Kiadó, 2012

Felelős szerkesztő: © Golubeff Lóránt, 2012
A könyvet tervezte: © Molnár-Polányi Petra, 2012
ISBN 978-963-9659-98-8

Alinea Kiadó

1013 Budapest, Pauler u. 2.
E-mail: alinea@alinea.hu
www.alinea.hu

Minden jog fenntartva.

Károlyi László

ÜZLETI ÉVSZAKOK

TARTALOM

BEVEZETŐ

ŐSZ : VÁLTOZÓ KÖRNYEZET

1. 3V
2. Veszély vagy esély?
3. Célok a hamu felett is!
4. Indigó módszer helyett
5. Válts nézőpontot!
6. Krenchmarketing
7. A jég alatt is van élet
8. A vezető, mint kertész
9. Mikor változtassunk?
10. Átszervezés, de milyen alapra?
11. Dönteni kell, itt és most!
12. Mennyit ér a stratégia?
13. A tigris bundája
14. Szerencse kell?!
15. Vendégkönyv: dr. Vilmányi Márton, dékán, Szegedi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar Stratégiaalkotási megközelítés választása egy felsőoktatási intézménynél

TÉL : MEGOLDÁSOK KERESÉSE

1. Tanmese Pingvinekkel
2. Kik is vagyunk valójában?
3. Emlékezz a „Titánokra”!
4. Mindent, vagy semmit!

5. Kinek áll a zászló?
6. Éljenek a vegyes csapatok!
7. Ismerd meg az üzleti folyamatokat!
8. Nyerő stratégiák
9. Elő a tükrökkel!
10. Az élet és a kávé analógiája
11. Élet monopóliumhelyzet után
12. Jó taktika megfelelő időben
13. Madagaszkár kreatív pingvinjei
14. Szükséges kockázatok
15. Vendégkönyv: Kovács Patrik, elnök, Fiatal Vállalkozók Országos Szövetsége
A hittől a bizonyításig, az út eleje

TAVASZ : AZ ÖTLETTŐL A MEGVALÓSÍTÁSIG

1. A Polár expressz üzenete
2. Ami fontos és hasznos
3. Higgy az álmaidban!
4. A jó és a rossz
5. Vezetők és célok
6. Ha nem megy, találd ki valami mást
7. Tények és tanulságok az állatvilágból
8. Kommunikációs fekete lyukak
9. Ha felforr a hűtővíz
10. Értékek vándorlása
11. Amire a Titanic katasztrófa figyelmeztet
12. Hogyan tovább?
13. Aki nem gyarapszik, hanyatlik
14. A cél a túlélés
15. Vendégkönyv: Román Sándor, érdemes művész, kreatív igazgató, Experidance Kft.
Egy alkotó elme gondolatai a sikerről mint olyanról

NYÁR : FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS

1. Ha mi nem vigyázunk, akkor ki vigyáz?
2. Apa mikor jössz?
3. Az egészség mint testi flow-élmény
4. A vezető mint szemfüles rendező
5. Érzelmi intelligencia
6. Nehéz beszélgetések
7. Én vagy mi?
8. Célok és teljesítmények
9. Prezentáció okosan
10. Időtöltés másképpen, hasznosan
11. Virtuális csapatok találkozása
12. Vezetési stílusok személyre, helyzetre szabva
13. Soha többet rossz tréning!
14. Unikum csapat
15. Vendégkönyv: Szabó Görgy, elnök-vezérigazgató, Sanoma Zrt.
Nyár, pihenés vagy felkészülés?

UTÓSZÓ HELYETT
PRO MEMORIA: SAJÁT TÖRTÉNETEK
IRODALOMJEGYZÉK

BEVEZETŐ GONDOLATOK

„Az élet minden csatája arra jó, hogy tanuljunk belőle, még azokból is amelyeket elveszítettünk.”

P.Coelho

Tanulni kell saját „csatáinkból”, ha el szeretnénk érni céljainkat. Sok megtervezett és sok váratlan helyzetben kell döntenünk a munkahelyünkön, de a magánéletünkben is. Kezdetben alig rendelkezünk tapasztalattal, csak tanult „szabályokkal”, tanácsokkal. De ahhoz, hogy jól alkalmazzuk a tanultakat szükség van tapasztalatra is, lehetőleg minél többre. Ezek lehetnek saját tapasztalataink vagy másoktól ellesett best practice-ok. Minél rövidebb idő alatt szeretnénk megbízható tapasztalati tudást kiépíteni magunknak, annál fontosabb a tapasztalatcsere. Véleményem szerint a mai dinamikusan változó világban, amikor az idő szorításában vagyunk, még fontosabb. Mások tapasztalatait megismerve, elemezve és értékelve kiszélesíthetjük azt a tudásbázist, amely segít jó döntéseket hozni. Ez a könyv olyan gondolatébresztő történeteket, elmélet és gyakorlat mezsgyéjén gyűjtött tapasztalatokat és tanácsokat tár az olvasó elé, amelyek elsősorban az üzleti életből táplálkoznak. Mivel a fókuszban az ember, a csapat és a hatékony együttműködés áll, úgy gondolom, hogy nemcsak az üzleti szférában, hanem az élet más területén is segíthet meghozni a jó döntéseket. Egy régi közmondás szerint okos ember más kárán tanul. Én ezt pozitívrá fordítva úgy mondanám, hogy tanuljunk más hasznán is.

Sokan sokféle megközelítésből leírták már, mit és hogyan kell tenni, hogy jól működjön egy vállalkozás. A globális világban, válságos időkben gyakran új vadászterületekre kell merészkedni, vagy a meglévő vadászterület koreográfiáját változtatni. Ilyenkor minden ötlet hasznos lehet, és mások tapasztalataiból, ötleteiből meríteni ráadásul szinte kockázatmentes. Kell bizony az így megszerezhető tapasztalat, hiszen elhúzódó bizonytalan gazdasági helyzettel kell szembenézni és nehezen átlátható üzleti környezettel. Csak rövidtávra lehet megbízhatóan tervezni, és gyakran részinformációk alapján kell dönteni, de most is vannak és lesznek jó ötletek, fejlődő vállalkozások. Kaland ez a javából, mert újítani kell, hogy elkerüljük a lemaradást, de az újítás sem veszélytelen.

Sokszor láttam az elmúlt években olyan értékelést, amely erre a nehéz gazdasági környezetre hivatkozva temette a jövőt. Én a nehézségek ellenére úgy gondolom, a gazdasági folyamatok sokban hasonlítanak az évszakok körforgására: kellemetlenebb és kedveltebb periódusok váltják egymást, nekünk pedig alkalmazkodni kell. Az átmenet néha lassú, mintha megállt volna az idő egy-egy tikkasztó forró nyári, vagy

apró szemű esővel öntözött, nyirkos késő őszi napon. Máskor viszont viharos szél kíséretében minden hirtelen a feje tetejére áll. Így van ez a gazdasági környezetünkben is. Van úgy, hogy a gazdák szomorúan veszik tudomásul a váratlan vihar okozta károkat, de mégis minden évben újrakezdi. Természetesen okulva a történelemből megpróbálják „biztosítani”, új megoldásokkal megvédeni a változó környezeti hatásokkal szemben azt, amit lehet. És ha ezek a „biztosítékok” figyelembe veszik a környezeti hatásokat, és nem zsákmányolják ki a természetet, akkor egy hosszútávon fenntartható fejlődési rendszerként értékelhetjük ezt a körfolyamatot. Fenntartható, hatékony és eredményes működés változó feltételek között, ez lenne a cél. Ez lenne a vállalatvezetés célkitűzése, mérőszámok nélkül. Ami kell hozzá: tudás és tapasztalat, és aki ezek segítségével létrehozza az eredményeket, az ember, a vezető.

A tudás megszerezhető, a tapasztalat viszont idő és lehetőség kérdése. Időből tudjuk, hogy véges a betétünk, ezzel nincs mit tenni. A lehetőséggel meg az a gond, hogy kockázatot is rejt magában. Egy rosszul zárult projektből vagy üzleti tervből is lehet tanulni, persze ilyen esetben szívesebben vállaljuk a tanulság „begyűjtését” külső szemlélőként, mintsem a feladatért felelős személyként.

Ezért gondoltam, hogy sokak számára lehet hasznos 20 év vezetői tapasztalatból szemezgetni. Az üzleti környezet, amiben és ahol a vállalatoknak teljesíteni kellett, mint az évszakok, változtak. Volt napsütés, de keményebb, nehéz idők is. A tapasztalatok pedig gyűltek, Magyarországon és Európa más országaiban. Kisebb magáncégeknél, de főleg nagy multiknál.

Hatékony és eredményes működés alkalmazkodva a lehetőségekhez, talán így lehet összegezni az elvárást, amit egy vezetővel szemben megfogalmaznak. Ehhez viszont nem gépek, nem is pénz, hanem jó vezetői döntések és egy jó csapat kell. Tehát az eredmény és hatékonyság kulcsa az ember.

Döntéseinkhez információra van szükségünk. Nem csak a folyamatok mérőszámaira, hanem módszerekre, elemzésekre és véleményekre, de lehet hogy csak megérzésre, intuícóra. Néha pedig egy regény olvasása vagy egy film nézése közben születnek az okos gondolatok. A vezető arzenálja ez, amiből a helyzet függvényében választhat. Az elméleti eszköztár pedig kiegészül a tapasztalatokkal.

Ebben a könyvben az elmélet és tapasztalat ötvözetét szerettem volna létre hozni, rövid gondolatébresztő történetekben. A könyv elvben bárhol elkezdhető és bármikor letehető. Egy történet öt perc csupán, hogy be lehessen fejezni, ha fontos és sürgős feladatok ácsingóznak a határidőnaplóban. Ha pedig egy történet olvasása közben, olyan gondolata ébred az olvasóban, amit érdemes megőrizni, azt a Pro memória lapokon megteheti. Így e könyv hasznos tapasztalatok bővülő tárházává válhat.

Nyugodt és gondolatébresztő kalandozást kívánok.

ŐSZ

11. Dönteni kell, itt és most

" A sikerhez elengedhetetlen bizonyos számú kudarc. Ha sosem voltunk sikertelenek, ez csupán azt bizonyítja, hogy túlságosan is biztos célokat tűztünk ki, és nem tettük eléggé próbára magunkat ahhoz, hogy fejlődhessünk."

David Viscott

Aldous Huxley a Sziget című könyvének főszereplője hajótörést szenved egy sziklás partszakasznál. Eszméletét veszti, de szerencsére a partra sodródik, ahol egy furcsa madár a „Gyerünk fiúk, itt és most, gyerünk!” kántálással ébreszti. A „mejnó madár” pedig folytatta „Itt és most!”. A könyv főszereplője angol újságíró, aki így, véletlenül, egy a világtól elzárt egzotikus szigetállamba kerül. A sziget lakói megmentik, és miközben gyógyul, megmutatják neki a keleti és nyugati civilizáció előnyeit ötvöző, boldog országukat. Az utópisztikus történet folytatódik, és kiderül belőle, hogyan lesz egy mindenből kiábrándult, cinikus angol újságíróból a jó ügyért mindenre, de főleg saját korábbi énjének meghaladására képes, boldog és bölcs szigeti reformgondolkodó.

A mi szempontunkból a lényeg a mejnó madár, amely olyan, „mint a villanyfény, ugyanúgy senkié” és folyton hajtogatja: „Itt és most!”. Az újságíró érdeklődő kérdésére, hogy miért, a magyarázat a következő: „Ezek azok a dolgok, amelyekről az ember lépten-nyomon megfélemedezik... mármint, hogy arra figyeljen, ami éppen történik.” ez pedig azt jelenti, hogy nem az „itt és most”-ban él.

De kanyarodjunk vissza Pala fantázia szigetről a valóságba. A mejnó madár üzenete hasznos lehet. Ha nem arra figyelünk, ami történik, és nem akkor döntünk, amikor kell, akkor bizony csak sodródunk az eseményekkel. És ha ezt egy vállalat vezetőjeként tesszük, akkor a vállalatunk is csak sodródik, mint egy magára hagyott hajó a tengeren.

Emlékszem egy esetre a vállalatunknál. Sanyi két éve került a céghez. Rövid próbaidő után kinevezték logisztikai vezetőnek. Az első év viszonylag nyugodtan telt el, kisebb operatív problémákkal, de jó csapata volt, és a vezetőtársak is befogadták. Úgy gondolta, hogy jól választott, és ezt gondolták a kollégái is. Az új év új projektekkel köszöntött be. Jelentős volumennövelést kellett megvalósítani. Alig 10 hónap alatt meg kellett duplázni a gyártási volument, viszont a készletek nem növekedhettek. Ugyanakkor, természetesen, a vevőket időre kellett kiszolgálni, pont úgy, mint azelőtt. A feszített tempó, a rövid határidő és a néha szűken méretezett erőforrások sok vitát okoztak a menedzsment megbeszélésein. Aztán, ahogy torlódtak a feladatok, kezdett válságossá válni a helyzet. A beérkezett anyagok az udvaron kerültek tárolásra, mert a bevételezés elmaradt. Az esőtől átázott csomagoló anyagok miatt a termelés csak túlórával, csúszásokkal tudta teljesíteni a rendeléseket, és ahogyan az várható volt, egyre sűrűbben csörögtek a telefonok, a türelmetlen vevők sürgették megrendeléseik teljesítését. Az emberek nem értették, mi történik, sőt egy ideig Sanyi sem. A heti megbeszéléseken rendszeresen elemezték a helyzetet, ő bemutatta a logisztika területén felmerült problémákat, előrevetítette a várható következményeket. Elmondta, mi az, amit saját hatáskörben meg tud tenni és mi az, amiben közösen kell döntenünk. Józsi, a termelési vezető is szállította a saját szempontjából értékelt és rangsorolt információkat. Addig nem is volt gond, amíg mindenki a saját területén intézkedett. Ám a sok változással terhelt működési folyamatok miatt sokasodtak azok a problémák, amelyek több területet érintettek egyszerre. Ezekben pedig dönteni kellett volna „ott és akkor”, amikor megtárgyalásra kerültek. Néha adatpótlás miatt, de legtöbbször az ellentétes javaslatok, vélemények miatt, nem született döntés a vezetői értekezleteken. Eltelt a második év, és Sanyinál betelt a pohár, felmondott.

„Ha rossz döntés születik, akkor és ott, amikor egy problémát elemzünk, az is jobb, mint ha semmilyen döntés nincs” - mondta búcsúzóul. Lehet, hogy ez a törés kellett a helyi vezetőknek ahhoz, hogy felébredjenek Csipkerózsika álmukból. Jó szakembert veszített a cég, de a kollektívának sikerült időben korrigálnia a hibás működést. Szerencsére!

Persze, lehet vitatkozni azon, hogy egy vezető miért nem dönt. Nem veszi észre, hogy már nem halasztható és függetlenül a rendelkezésre információktól lépni kell? Vagy nem figyel arra, ami éppen történik? Az is lehet, hogy érzékeli a helyzet súlyát, de egyszerűen képtelen dönteni? A végeredmény szempontjából az ok lényegtelen.

Fontos, hogy dönts időben!

UTÓSZÓ HELYETT

A kalandozás gondolatok, feladatok, lehetőségek és eszközök mentén, a menedzsment és a kultúra határán kívül és belül, ezzel véget ér... a könyv lapjain... De nem a mindennapokban. Ez egy folyamat, melyet nem lehet és nem szabad abbahagyni. Nemcsak azért, hogy sikeresek lehessünk, hanem hogy értékes emberek legyünk, ahogyan azt Einstein tanácsolta: „Ne akarj sikeres ember lenni. Legyél inkább értékes ember.” És vezetőként szükségünk van kiforrott értékrendre. A változásban is meg kell őriznünk emberségünket, hitelességünket.

Igen, az élet folyton változik, új technológiák, globális lehetőségek és néha fenyegetettségek jelennek meg: kihívások, amelyekre választ találni csak kreatív benchmarking aktív alkalmazásával, azaz a „krenchmarketing”-gal lehet. Fejleszteni kell a kreativitást és erre Charles Handy szerint is jó módszer körülnézni más területeken. „A legtöbb tudományos áttörés – például a relativitáselmélet is – abból származott, hogy az élet egyik területéről kölcsönvettek valamit és metaforaként alkalmazták a másik területen” – írta. Bízom benne, hogy e könyv történetei segítik majd az olvasót abban, hogy nyitott szemmel és nyitott szemlélettel éljen. Nemcsak az a fontos, amit látunk, hanem az is, hogy hogyan értelmezzük azt és hogyan ismerjük fel benne a lényegét. Az új ismeretek és új tapasztalatok mind katalizátorai a kreativitásnak, de ezekre azért is szükség van, hogy meg tudjuk különböztetni a használható megoldásokat az elméleti utópiáktól.

Minden szüntelenül változik. Ha sikeresen teljesítjük a célt, lezárunk egy hónapot vagy évet, új célokat tűz ki számunkra az élet. Ez egy érdekfeszítő körforgás, vándorlás a céljaink felé, munkahelyi és magánéleti önmegvalósításunk érdekében. Találó erre Márai Sándor Füveskönyvének egy részlete, melyben azt taglalja, hogy valójában mindig útközben vagyunk:

„Azt hiszed, házat építettél, s pályád büszke ormairól elégedetten szemlélheted a világot? Nem tudod, hogy örökké vándor maradsz, s minden, amit csinálsz, az úton haladó vándor mozdulata? Örökké városok, célok, életkorok és változások között haladsz, s ha megpihensz,

nem pihensz biztosabban, sem tartósabban, mint a vándor,
aki megtöttyed az útszéli almafa árnyékában egy fél órára útközben.
Tudjad ezt, mikor terveket szövögetsz. Utad értelme nem a cél, hanem
a vándorlás. Nem helyzetekben élsz, hanem útközben.”

A kalandozásnak gondolatok, feladatok, lehetőségek és eszközök
között sohasem lesz vége, körforgásban működik, mint az évszakok...
és mi vezetőként és emberként is helyzetekben élünk, de útközben.

BIBLIOGRÁFIA

A XX. század nagy beszédei. Agave Könyvek, 2006.

Anderson, Ch. (2007): Hosszú farok – A végtelen választék átírja az üzlet szabályait. HVG Kiadó Zrt.

Anderson, Ch. (2009): Ingyen – A radikális árképzés jövője. HVG Könyvek Kiadó Zrt.

Barabási Albert-László (2008): Villanások, a jövő kiszámítható. Nyitott Könyvműhely Kiadó.

Barrow, C. – Barrow, P. – Brown, R. (1996): The business plan workbook. Kogan Page Limited.

Butler-Bowdon, T. (2007): Pszichológia dióhéjban. HVG Könyvek.

Buzan, T. – Dottino, T. – Israel, R. (1988): The Brainismart Leader. Gower House.

Cheverton, P. (2005): A kiemelt ügyfelek meghatározása. Alexandra Kiadó.

Cialdini, R. B. (2009): Hatás. A befolyásolás pszichológiája. HVG Könyvek.

Collins, J. (2005): Jóból kiváló. HVG Könyvek.

Covey, S. R. (2004): A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása – az önfejlesztés kézikönyve. Bagolyvár Könyvkiadó.

Covey, S. R. (2010): A 8. szokás. Bagolyvár.

Cross, R. – Nohria, N. – Parker, A. (2002): Six Myths about Informal Networks, MIT Sloan Management Review (Spring), 67–75.

Davidson Frame, J. (2002): The new project management. Jossey-Bass.

Davis, T. – Pharro, R. (2003): The relationship manager – The next generation of project management. Gower House.

Demarais, A. – White, V. (2008): Első benyomás – Tudd meg, milyennek látnak mások! HVG Könyvek Kiadó Zrt.

Farkas, Ch. M. – de Backer, Ph. (2003): Született vezetők. Complex Kiadó Kft.

- Dr. Farkas Ferenc (2005): Változásmenedzsment. Akadémia Kiadó Zrt.
- Galo, C. (2012): Steve Jobs, a prezentáció mestere. HVG Könyvek.
- Gareis,R(2007): Projekt? Örömmel!HVG Könyvek
- Gore, A. (2006): Kellemetlen igazság – A bolygónkat fenyegető globális felmelegedés és leküzdésének lehetőségei. Göncöl Kiadó Kft.
- Heider, J. (2004): Tao, út a vezetéshez. Edge 2000 Kft.
- Hirn, W. (2006): Kína, a Nagy Falat – Miként változtatja meg életünket Kína felemelkedése. HVG Könyvek Kiadó Zrt.
- Hoff, B. (1994): Micimackó és a Tao. Tericum Kiadó Kft.
- Horváth Péter (1993): Controlling: a sikeres vezetés eszköztára. Közgazdasági és Jogi Kiadó.
- Humán Faktor (2008): Az eredményes kommunikáció kézikönyve. Bagolyvár Könyvkiadó.
- Huxley, A. (2008): A sziget. Cartaphilus.
- Iacocca, L. (1988): Egy menedzser élete. Gondolat.
- Időtlen értékek. Alexandra Kiadó, 2002.
- Izsáki Norbert (2012): A hálózatelemzés haszna – Csomópontosítók, HVG, 2012. május.
- Karoliny Mártonné – Farkas F. – Poór J. – László Gy. (2004): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-Kerszöv. Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Kawasaki, G. (2011): Elbűvölés – Az érzések, a tettek és a gondolkodásmód befolyásolásának művészete. HVG Könyvek Kiadó Zrt.
- Keplen, R. S. – Norton, D. P. (2005): Stratégiai térképek – Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé? Panem Kft.
- De Kermadec, Y. (2001): Innover grace au brevet.
- Komócsin Laura (2009): Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek I. Manager Könyvkiadó.
- Komócsin Laura (2011): Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek II. Manager Könyvkiadó.
- Korda, M. (1998): Hatalom! Bagolyvár Könyvkiadó Kft.
- Kotler, P. (2000): Jönni, látni, győzni – a piacon. Park Könyvkiadó.
- Kotler, P. (2008): Marketingmenedzsment. Akadémiai Kiadó.
- Kotter, J. (2007): Olvad a jéghegyünk. Trivium.

- Kuttge, E. – Marandi, E. (2005): Kapcsolati marketing. Akadémiai Kiadó.
- Levinson, J. C. (2005): Gerillamarketing – az üzleti siker kézikönyve. Haszon Lapkiadó Kft.
- Liker, J. K. (2008): A Toyota-módszer – 14 vállalatirányítási alapelv. HVG Könyvek Kiadó Zrt.
- Losey, M. – Ulrich, D. – Meisinger, S. (2006): A HR jövője – Az emberi erőforrásmenedzsment perspektívái. HVG Könyvek Kiadó Zrt.
- Mackay, H. (1993): Cápák közt sértetlen, avagy a kapitalizmus iskolája. Park Kiadó.
- McDonough, W. – Braungart, M. (2007): Bölcsőtől bölcsőig – Környezettudatosság-tervezéstől a gyártásig. HVG Könyvek Kiadó Zrt.
- Mieras, M. (2010): Többet ésszel – Minden, amit az agyunk tud, de mi nem tudjuk róla. Nyitott Könyvműhely.
- Pandolfini, B. (2006): Ne bízd a véletlenre! – Sakkstratégiák a munkában és az életben. Partvonal Könyvkiadó, Budapest.
- Dr.
Red, P. – Levin, G. (2003): Achieving Project Management succes using virtual team. J. Ross Publishing.
- Rajna P. (2012): Fekete bárányok és fehér hollók. Ad Sidera.
- Reynolds, G. (2009): PreZentáció. HVG Kiadó Zrt.
- Ridderstale, Jo. – Nordström, K. A. (2004): Karaoke kapitalizmus. KJK-Kerszöv.
- Seiwert, L. (2008): Medvestratégia – a nyugalom mint erő. Trivium Kiadó.
- Sharma, R. (2005): A szerzetes, aki eladta a Ferrariját – Valósítsd meg álmaidat, tedd gazdaggá életedet. Trivium Kiadó.
- Shiba, Sh. – Walden, D. (2007): Az áttöréses fejlesztés irányítása. Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület.
- Smith, H. (1996): A sikeres időgazdálkodás és életvitel 10 természettörvénye. Bagolyvár Könyvkiadó.
- Spencer, B. (2010): Különben dühbe jövök, önéletrajz. Nyitott könyvműhely.
- Stone, D. – Patton, B. – Heen, Sh. (1999): Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most. Penguin.
- Szun Ce (2008): A háború művészete. Cartaphilus.
- Taylor, W. C. – La Barre, P. (2007): Fenegyerekek munkában – Miért mindig a legeredetibb elmék a nyerők? HVG Kiadó Zrt.
- Turner, J. R. – Simister, S. J. (1994): Gower Handbook of project management. Gower House.
- Womack, J. P. – Jones, D. T. (2009): Lean szemlélet – A veszteségmentes, jól működő vállalat alapja. HVG Könyvek Kiadó Zrt.

Internetes források

hu.wikipedia.org/wiki/Murano

www.citatum.hu/szerzo/Jolin_Folder

www.economist.com/node/14299017

www.ng.hu/Fold/2012/07/planetaris_hatarok

Pesthy Gábor: Bölcsen döntöttek a tigrisek. www.origo.hu/tudomany/20120904a-nepali-igyekszenek-elkerulni-az-embereket.html.

Molnár Cs.: Mítoszok és valóság a delfinek intelligenciájáról. <http://www.origo.hu/tudomany/20070803-delfin-delfinek-intelligencia-kepesssegekviselkedes-kommunikacio-eszkozhasznalat-delfinagy-evolucio.html>.

