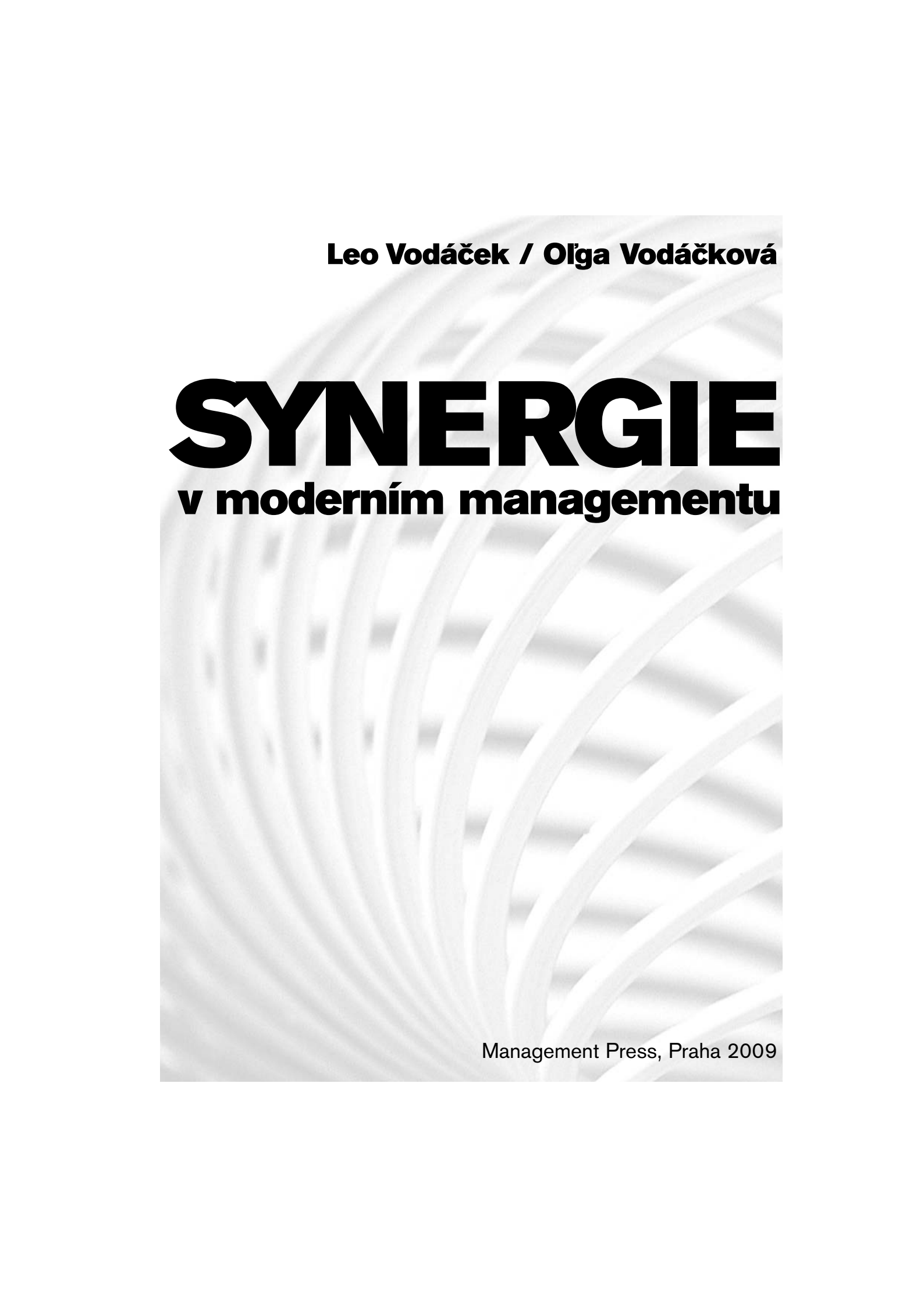




Leo Vodáček / Olga Vodáčková

SYNERGIE

v moderním managementu

Management Press, Praha 2009

www.mgmtpress.cz

© Leo Vodáček, Olga Vodáčková, 2009
Cover design © Petr Foltera, 2009
Všechna práva vyhrazena

ISBN 978-80-7261-190-4

Obsah

Úvod	7
1 Příležitosti a hrozby moderního podnikání	11
1.1 Dynamika změn v podnikání a její manažerské důsledky	11
1.2 Současný management změn a jeho klasifikace	17
1.3 Rizika a neurčitost vzniku, průběhu a důsledků změn	21
1.4 Pojetí a poslání proaktivního manažerského myšlení a jednání	26
2 Pojetí a poslání synergie v manažerské práci	32
2.1 Systémové přístupy k manažerské práci	32
2.2 Interakční vazby uvnitř a vně organizací a jejich efekty	34
2.3 Pojetí synergie v moderním managementu	36
2.4 Pozitivní, negativní a neutrální synergie	40
2.5 Ilustrativní příklady synergie a jejich efektů	42
2.6 Klasifikace typů synergií a jejich efektů	46
2.7 Synergie integračního typu	52
2.8 Synergie emergentního typu	56
3 Ilustrace synergických efektů na modelu CSF organizací	62
3.1 Místo a význam modelů CSF organizací	62
3.2 Charakteristika modelu CSF a interních synergických efektů	67
3.3 Relativně samostatné synergické efekty CSF	82
3.4 Interakční vazby s vnějším podnikatelským prostředím a komplexní synergické efekty CSF	96
3.5 Procesní vlastnosti, odhady a ladění synergických efektů	98
4 Využití synergických efektů při partnerské spolupráci a konkurenci	101
4.1 Klasifikace externích partnerských vztahů organizací	101
4.2 Pozitivní, negativní a neutrální interakce v partnerských vztazích	106
4.3 Souběh a podmíněnost spolupráce a konkurence	108
4.4 Umění „spolupráce“ s komplementáři a konkurenty	122

5 Strategické aliance jako příklad cesty k vytváření synergických efektů	127
5.1 Pojetí strategických aliancí a jejich klasifikace	127
5.2 Poslání strategických aliancí a jejich synergické efekty	131
5.3 Strategické aliance a „spolupráce“ s konkurencí	138
5.4 Alianční síť a jejich synergické efekty	140
5.5 Synergické efekty a životní cyklus strategických aliancí	145
 Závěr	 150
 <i>Literatura</i>	 153
<i>Jmenný rejstřík</i>	<i>164</i>
<i>Věcný rejstřík</i>	<i>168</i>

Úvod

V čem je poslání této knížky? Na rozdíl od tradičních učebnic managementu si klade za cíl dát čtenářům k zamyšlení jeden z dosud velmi diskusních a málo propracovaných konceptů manažerské teorie a praxe. Jde o manažerskou synergii.

Od prvních řádků tohoto textu neskrýváme, že synergie nepatří v moderním managementu k snadným tématům. Některé z velkých osobností současné manažerské teorie i praxe o ní tvrdí, že je dosud „zahalena nádechem magického tématu“, jiní např. zdůrazňují, že tematika manažerské synergie je „svatým grálem“ manažerské teorie i praxe (viz dále kapitulu 2).

Snad jen výjimečně v naší zemi najdeme vedoucího pracovníka, učitele managementu, studenta MBA či adepta práce v této disciplíně, který by slovo „synergie“ neslyšel a občas nepoužil ve slovním nebo písemném vyjádření. A ještě méně je těch „upřímných“, kteří na přímou otázku přiznají, že vlastně nevědí či si nejsou jisti svou představou, co slovo „synergie“ přesně znamená, jaký je mechanismus jejího vzniku, jaké může nabývat hodnoty, jaké typy synergií manažerské aplikace skrývají. Přesvědčili jsme se o tom v desítkách diskusí na akademické půdě, v přednáškových síních i v kancelářích vedoucích pracovníků českých organizací podnikové i mimopodnikové sféry.

Ironií asi je, že ti, kteří si své mezery ve znalostech synergie přiznají, mají vlastně výhodu před svými kolegy, kteří si neznalost nepřipustí nebo si ji neuvědomují. Jednak dosud není za co se stydět, dále pak je lepší začít s „čistou hlavou“ než s iluzemi o znalostech, které jsou však nepřesné, neúplné, nesprávné.

Znalost a aplikace moderního managementu předpokládá porozumět důvodům vzniku a efektům synergie ve vzájemném působení (interakcích) lidí i organizací. Jsou výzvou pro každého, kdo chce v této disciplíně uspět. Pokud si někdo myslí, že takové znalosti nepotřeboval včera či nepotřebuje je dokonce ani dnes, zdaleka to neznamena, že mu to náročnější zítřek odpustí. Platí totiž, že synergie se stává klíčovým pojmem pro posouzení úspěšnosti meržingů a akvizic podniků, pro hodnocení všech druhů partnerství a kooperací podnikatelských jednotek, pro harmonizaci „kritických faktorů úspěchu“ organizací, pro koncipování moderních podnikatelských strategií firem, pro tvůrčí přínosy a výkonnost týmů a řadu dalších důležitých manažerských úloh.

Synergie je vtělena přímo do základů manažerské práce, tj. do nároků na provádění a harmonizaci sekvenčních a paralelních manažerských funkcí. Jsou to základní činnosti (plánování, organizování a další), kterými v managementu charakterizujeme poslání i náplň práce každého vedoucího pracovníka. Tyto funkce zároveň

představují vzájemně provázané a ovlivňující se dílčí procesy, které ve svém celku vytvářejí synergický efekt kvality manažerské práce. Zkusme si tedy představit, kdo může synergii v manažerské práci ignorovat? Domníváme se, že zítřka snad nikdo.

Způsobem výkladu jsme se v knížce snažili čtenáře motivovat, aby se nad problematikou synergií samostatně a tvůrčím způsobem zamýšlel. Zároveň jsme usilovali o to, abychom mu vlastní myšlenkovou práci usnadnili. Čtenáři totiž zprostředkováváme řadu názorů na současné pojetí synergie v moderním světovém managementu, její podstatu a poslání, možnosti a předpoklady využití. Využívali jsme k tomu výběru a zpracování informačních zdrojů, které odpovídají špičkové úrovni znalostí z vyspělých světových ekonomik. Pohled na seznam použité literatury napoví, jaké osobnosti byly inspirací i znalostním zázemím našeho vysvětlení.

Psaní knížky jsme založili na své dlouholeté pedagogické a aplikační zkušenosti s teorií i praxí manažerské práce. Šlo zejména o kursy na Vysoké škole ekonomické v Praze a kursy MBA Pražské mezinárodní manažerské školy (PIBS). Pro koncipování příkladů v textu a jejich vysvětlení měla svůj význam i naše konzultační činnost pro podnikatelskou praxi. Stovky hodin diskusí s partnery vedly k úpravám původního znění textu tak, aby byl srozumitelný pro čtenáře, kteří zvládli nebo zvládnou manažerské znalosti odpovídající úvodnímu kursu managementu na vysokých školách ekonomického směru. Nejednou jsme volili cestu výrazného zjednodušení příkladů či zařazení ilustrací, které zdánlivě s managementem mají málo společného, ale umožňují pochopit klíčové myšlenky výkladů synergií integračního a zejména emergentního typu.

Námi konspektované, využitě, citované a nejednou i doporučené informační zdroje zahrnují několik stovek položek. Jde především o publikace z repertoáru světové manažerské literatury, dále pak statí ve sbornících z konferencí a seminářů, články z časopisů, ať již prezentované v klasické formě či na internetu. Odvolávky na ně v textu jsou vždy identifikovány odkazem pomocí čísla uvedeného v hranaté závorce. Toto číslo pak odpovídá pořadovému číslu publikace, jak je zahrnuta do seznamu literatury.

Část podnětů k napsání knížky vycházela z našich přátelských kontaktů s řadou zahraničních i domácích odborníků.

Pro usnadnění případného návazného studia anglicky psaných publikací, účasti na manažerských přednáškách v angličtině i s ohledem na přesnou specifikaci obsahové náplně používaných klíčových odborných pojmů jsou v textu knihy uváděny i jejich anglicko-americké ekvivalenty. Tento způsob se nám osvědčil i při vedení seminářů studentů i posluchačů MBA v anglickém jazyce. Při překladu méně frekvencovaných pojmů jsme raději preferovali obsahovou výstižnost než formální překlad odpovídající klasickému slovníkovému postupu.

Pro čtení knihy doporučujeme na začátku si knížku prolistovat jako celek. Kapitoly na sebe pojmově i myšlenkově navazují. Pak teprve má smysl zamyslet se nad tím, co a v jaké obsahové hloubce si chce čtenář osvojit. Základním kritériem

účelnosti práce s touto knihou by měla být subjektivní informační a znalostní potřeba čtenáře, daná především realitou jeho práce a záměry, kde, jak a do jaké míry chce ve své další kariéře moderní management využívat. Je časově i myšlenkově méně náročné, pokud se čtenář bude chtít jen dozvědět, co to vlastně synergie je, proč a za jakých podmínek vzniká apod. Zcela jiná situace však je, pokud si za cíl stanoví naučit se různé typy synergií ve své manažerské práci projektovat, organizačně zajišťovat jejich vznik a hodnotit dosažené synergické efekty. Spektrum možných záměrů může být opravdu velmi rozdílné. Způsob psaní knihy těmto možnostem odpovídá.

Při pro osvojování si požadovaných poznatků samozřejmě hodně záleží na již dosažené odborné úrovni toho, kdo knížku vezme do rukou. Bohužel, pokud mu např. schází znalost základních manažerských pojmů, pak doporučujeme kajícíně se vrátit k vhodné základní učebnici, např. k naší nedávné práci *Moderní management v teorii a praxi* [230].

Při studiu poznatků a názorů na synergii v moderním managementu doporučujeme vždy si zachovat kritického ducha. I některé významné poznatky o synergii v moderním managementu se dosud nesetkaly s názorovým souladem profesionálů, kteří v této oblasti pracují. Jde o názory lidí, které vždy odrážejí konkrétní dynamické podmínky sociálně-ekonomického zázemí jejich vzniku, dále pak světový názor, preference, teoretické a praktické zkušenosti autorů. Dopracovat se k vlastním, ale zdůvodnitelným názorům na pojetí, místo a poslání synergií v moderním managementu by asi byl ideální cíl. Zejména čtenářům, kteří si vytkli právě tento cíl, k tomu přejeme elán, silnou motivaci a samozřejmě i konečný radostný úspěch.

Olga a Leo Vodáčkoví
Praha, duben 2009

2 Pojetí a poslání synergie v manažerské práci

Kapitola uvádí a vysvětluje pojmy, které jsou nezbytné pro výklad pojetí synergie a její manažerské aplikace. S využitím základních nástrojů systémových přístupů se charakterizují vybrané názory, jak synergii chápat a jaký má smysl či poslání. Následně se s ohledem na manažerské potřeby definuje pracovní pojetí synergie a její efekty. Může jít o efekty pozitivní, negativní či neutrální. Je uveden přehled některých užívaných klasifikací synergií a jako pracovní pojmy se zavádějí synergie integračního typu a synergie emergentního typu. Výklad je doprovázen ilustrativními příklady.

2.1 Systémové přístupy k manažerské práci

K vysvětlení názorů na synergii v moderním managementu se v dalším výkladu využívají účelová zjednodušení reálných manažerských situací. Daní za prováděná zjednodušení jsou určitá zkreslení a ochuzení reality zkoumaných jevů a procesů. Pokud se však podaří abstrakci provést přiměřeně účelu zkoumání, pak z hlediska cílů rozboru nemusí dojít k ztrátě či ke zkreslení potřebného poznání. Tradičně vhodným nástrojem k tomuto postupu je aplikace systémových přístupů, popř. aplikace systémového myšlení.

Význam aplikace systémových přístupů pro manažerské myšlení a jednání zdůrazňuje řada významných představitelů moderní manažerské teorie i praxe. Patří mezi ně např. W. E. Deming [48, 49], P. Senge [199], P. Checkland [31, 32], M. C. Jackson [107].

Například Peter Senge jako „otec“ moderního manažerského konceptu „učící se organizace“ uvádí: „Systémové myšlení je pojmovým rámcem, souborem znalostí a nástrojů, jenž byl vytvořen během minulých padesáti let, aby projašoval celkové strukturní vzorce a pomáhal nám chápat, jak je účinně měnit“ [199, český překlad, str. 24].

Pro čtenáře, kteří si poznatky systémových přístupů již dříve osvojili, je další výklad této podkapitoly jen připomenutím jejich dosavadních znalostí. Čtenářům, kteří se naopak chtějí se systémovými přístupy a systémovým myšlením seznámit hlouběji, než je uvedeno v našem krátkém přehledu, doporučujeme např. práce [77, 84, 100, 169, 237].

V dalším výkladu se pod **vyjádřením systémový přístup rozumí účelový způsob celistvého (komplexního, holistického) myšlení, formulování i řešení problémů a interpretace dosažených výsledků rozboru**. Znamená to, že **zkoumané jevy a procesy jsou chápány ve své jednotě vnitřních a vnějších souvislostí**. Dochází k účelovému zjednodušení uvažovaných reálných jevů nebo procesů, ale s dodržením požadavku na požadovanou přesnost, spolehlivost a vypovídací schopnost závěrů rozboru.

K vhodnému zobrazení analyzovaných či projektovaných úkolů (problémů) se využívají **modelové abstrakce (modely)**. Modely mohou užívat rozmanité způsoby formálního vyjádření, např. může jít o matematické modely, grafické modely, logická schémata apod.

Systémový přístup je aplikován s použitím specifické a účelově vytvořené **pojmové základny**. Zavádí se tím do zkoumání určitý řád, disciplína a možnost snazšího logického sledování i opakování cizích rozborových prací.

Základním užívaným pojmem je slovo „systém“, včetně jeho typických charakteristik. Způsob jejich vyjádření závisí na volbě modelů, např. pomocí matematické symboliky, pomocí schémat a grafů.

Označením „**systém**“ se dále bude rozumět účelově definovaná množina prvků a vazeb mezi nimi, jež jako celek projevuje (má, vykazuje) určité vlastnosti. Tyto vlastnosti předurčují „**chování systému**“, tj. charakteristické rysy jeho fungování.

Pod pojmem **prvek** se chápe část celku, kde se v rámci uvažovaného rozboru již nepředpokládá další hlubší dělení, resp. členění.

Vazbou se rozumí propojení mezi dvěma prvky nebo jejich množinami (tzv. subsystémy – viz dále). Vazby zobrazují vzájemná působení (interakce) mezi systémy či jejich částmi. V managementu nás obvykle zajímají hmotně-energetické, komunikační, technologicko-organizační a mocenské („silové“) vazby. Mohou působit jako vazby přímé, nepřímé (zprostředkované), zpětné, popř. s dalšími upřesňujícími charakteristikami (regulační, zesilující, zeslabující aj.).

Podstatnou součástí systému je jeho **struktura**. Rozumí se tím skladba či způsob uspořádání prvků a vazeb. Od vlastního pojetí systému se odlišuje tím, že struktura nezahrnuje chování systému.

Systém se obvykle skládá z ucelených dílčích částí, a to tzv. **podsystemů**, resp. **subsystemů**. Jde o množinu prvků a vazeb, které lze v rámci systému účelově vyčlenit. Rozklad systému na jeho dílčí části (podsystemy) se označuje jako **dekompozice systému**. Může být prováděna podle různých kritérií, např. v managementu podle hledisek funkcionálních, výrobních, časových aj.

K charakteristice a zkoumání systému a jeho chování je účelné zavést také pojem „**okolí systému**“, popř. záměnně používané označení „**podstatné okolí systému**“. Rozumí se tím účelově definovaná množina prvků, které však nejsou součástí uvažovaného systému, ale mají k němu podstatné vazby (např. spolupracující firmy vůči zkoumané organizaci).

Věcný rejstřík

- akvizice 130, 148
aliance 127-49
ARIS Toolset 7 6
ASAP (Association of Strategic Alliances Professionals) 125, 127, 147
autonomní podnikatelské jednotky 74
- Balanced Scorecard (BSC) 97-8, 143
BPR (business process reengineering) 75-7
- data 133-6
dimenze manažerského prostoru a času
– časová 54-5
– horizontální 54-5
– vertikální 54-5
diverzifikace 53-4
dysergie 40-1, 44, 113
- emergence 56-61
externí partnerství
– formy 102-5
– pojetí 67, 96, 101-2
- faktor času 95
faktor inovačního zázemí 67
faktor kulturního zázemí 67
faktor znalostního zázemí 67
franšíza 1 04
- globální ekonomika 12
- hodnotová metrika 76-7, 114, 118-9
hodnotový řetězec 75
- informační technologie 79-81, 133
informační a komunikační systémy (IS/ICT) 67-8
inovace
– pojetí 93
– řády 94
– typy 94
– význam pro podnikání 93-5
inovační struktura 29, 94
inovační zázemí 6 7, 82
integrační efekt 51-6
intelektuální kapitál 88, 92-3
interakce (interakční vazby, interakční vztahy)
– externí 35
– hmotně-energetické 35, 40
– interní 34
– komunikační 3 5, 40
– mocenské 35, 40
– pojetí 11-2, 35-6, 40
– technologicko-organizační 35, 40
– zpětné 35
– zprostředkované 35
- jistota 21-2
joint venture 104, 130
- klastry 1 36-7
klíčové kompetence 71
komplementáři
– ve vztahu k dodavatelům 111, 120-1
– ve vztahu k zákazníkům (odběratelům) 111, 120-1
komplementy 111
koncepce „intelektuálního kapitálu“ 92-3
koncepce „organizace vytvářející znalosti“ 91-2
koncepce „učící se organizace“ 16, 89-91
konkurence 72, 111-26
konkurenční síly 111
kooperace
– negativní 106-26
– neutrální 106-26
– pozitivní 106-26

- kritické faktory úspěchu (CSF)
- model W. W. Burkeho a G. Litwina 64
 - model K. H. Chunga 64
 - model J. R. Galbraitha a R. K. Kazanjiana 64
 - model A. G. Lafleyho a R. Charana 64
 - model H. J. Leavitta 63
 - model firmy McKinsey („7 S“) 63
 - model „4 + 2“ N. Nohrii a W. J. Joyce 64
 - model komponentů organizace (model M. Scotta Mortona) 64
 - model P. Skarzynského a R. Gibsona 64
 - model L. Vodáčka a O. Vodáčkové 67-100
 - pojetí 60, 62-6
- kulturní zázemí 67, 82-6
- licenční dohody 04
- lídři 20, 45, 67-70, 81
- management změn
- interních změn 17-20
 - nezáměrných změn 19-20
 - pojetí 18
 - stálých změn 17
 - záměrných změn 19-20, 138-40
- manažerské
- funkce paralelní 63
 - funkce sekvenční 63
 - proaktivní myšlení a jednání 14-6, 20-1, 26-31
 - procesy 67-81
- meržing (merging) 105, 130, 148
- model
- interakcí partnerů (model hodnotové sítě) 111-21
 - kritických faktorů úspěchu (CSF) 63-4, 67-100
 - pěti konkurenčních sil (Porterův) 111, 120
 - OSCAR 61, 73
- nejistota 21-2
- neurčitost 22
- neutralita partnerů
- nesilová 107
 - silová 107
 - z důvodů vzájemné izolace 107-8
- organizace
- vytvářející znalosti 16, 88, 91-2
 - „učící se“ 16, 88-91
- organizační kultura 59
- organizační struktury
- faktory ovlivňující výběr 73
 - formální 74
 - klasifikace 74
 - koordinace 72-3
- organizování 72-6
- outsourcing 74, 97, 104-5
- Paretovo pravidlo 64
- partnerské skupiny 67, 96
- partnerské vztahy
- externí 101-6
 - interní 101
- podnikání
- vztah k managementu 27-31
 - vztah k podnikavosti 26-31
- podnikatelská strategie
- poslání 70-2
 - postup tvorby 70
 - přístupy 70-2
- podnikové procesy 67-8, 75-7
- poslání organizační jednotky 70
- procesy informatizace 9-80
- procesní přístupy 67-8
- převoditelnost činností a zdrojů 52-6
- reengineering (BPR)
- hodnotová metrika 76-7
 - klíčové charakteristiky 75-6
 - pojetí 75-7
 - poslání 75
- riziko
- klasifikace příčin 23-4
 - negativní 22-4
 - pojetí 21-2
 - pozitivní 22
 - způsoby snižování (redukce) 24-6
 - ztráty z rizik 23

- sdílení činností a zdrojů 52-6
- sítě strategických aliancí
 - klasifikace 140-2
 - poslání 133, 140-1
- společnost založená na znalostech 14
- spolupráce
 - s dodavateli 67, 86, 113-5
 - s komplementáři 122-6, 139-40
 - s konkurencí 122-6, 138-40
 - s odběrateli (zákazníky) 67, 86, 115-6
- strategická partnerství
 - klasifikace 102-5
 - pojetí 67, 96, 101-2
- strategické aliance
 - klasifikace podle poslání 131-8
 - klasifikace podle typu 129-30
 - pojetí (definice) 127-8
 - úspěšnost (neúspěšnost) 145-8
 - životní cyklus (životnost) 145-9
- synergické efekty
 - emergentního typu 56-61, 65-6, 73, 97-100
 - integračního typu 51-6, 65-6, 73, 77, 99-100
 - kladné (pozitivní) 40-6, 66
 - nulové (neutrální) 40-6, 66
 - záporné (negativní) 40-6, 66
- synergie
 - emergentního typu 51, 56-63, 72
 - ilustrativní příklady 42-5
 - integračního typu 51-6, 62-3
 - klasifikace typů 46-51
 - pojetí (definice) 36-40
- syntegrace (syntegrita) 91-2, 134-5
- systém
 - chování 65
 - otevřený 67
 - podstatné okolí 33
 - podsystemy 33
 - pojetí 33
 - struktura 33
 - uzavřený 33
 - vstup 3 4
 - výstup 34
- systémová dynamika (business dynamics) 18, 66, 81
- systémová emergence 56-61
- systémové myšlení 32-4
- systémové přístupy 32-4
- tensegrity 45, 107, 114, 116, 122
- tvůrčí vedení lidí („leadership“) 68-70
- učící se organizace 16, 88-91, 135-6
- změny v podnikatelském prostředí
 - nezáměrné změny 19-20
 - pojetí 17
 - vnější 17-20
 - vnitřní 17-20
 - záměrné změny 19-20, 26-31
 - zřetězení změn (interakce) 17
- znalosti
 - explicitní 91-3, 135
 - implicitní (latentní, tacitní, skryté) 91-3, 135
 - pojetí 91
 - transfer 135-6
- znalostní zázemí organizace 67, 82, 87-93

www.mgmtpress.cz

Leo Vodáček / Ol'ga Vodáčková

**SYNERGIE
v moderním managementu**

V roce 2009 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 390. publikaci

Obálku navrhl Petr Foltera

Vydání 1.

Sazbu zhotovilo studio Cadis, Praha

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 978-80-7261-190-4

Doporučená cena 290 Kč

www.mgmtpress.cz