

Żanna POPŁAWSKA
Uniwersytet Narodowy „Politechnika Lwowska”,
Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach

KONCEPCJA SYNERGIZMU W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

Na podstawie wyznaczenia sedna koncepcji synergizmu udowodniono, że ona jest komponentem podstawowym zarządzania strategicznego. W referacie rozgraniczono pojęcie synergizmu i efektu synergicznego, przytoczono różne podejścia do klasyfikacji typów synergizmu. Warunki i metody realizacji synergizmu zostały sprawdzone na przykładzie konkretnych przedsiębiorstw.

Koncepcja synergizmu (z greckiego *συνεργός* – działający jednocześnie), znajdująca się u podstawy zarządzania strategicznego, jest zapożyczona z synergetyki – teorii samoorganizowania skomplikowanych dynamicznych systemów, która jest filozoficznym schodkiem w rozwoju nauki. Jej czołową ideą jest doprowadzanie systemu do prostych pojęć, ujawniać wzajemną działalność między nimi, a nie przyjmować system jak zwyczajną sumę elementów niezależnych.¹ Koncepcja synergizmu przewiduje wspólną działalność pewnej ilości elementów, w następstwie której z nieuporządkowanych stanów wynika uzgodniona wzajemna działalność jej elementów. Synergetyka może być podstawą dla podejmowania efektywnych zarządczych decyzji w warunkach niestabilności środowiska funkcjonowania systemów ekonomicznych.

Najgłębiej synergizm może ujawnić się w zarządzaniu strategicznym, w procesie jakiego odbywa się poszukiwanie optymalnych z punktu widzenia efektywności strategii działalności organizacji. Systemy ekonomiczne też mają właściwość przechodzić z nieuporządkowanego stanu w uporządkowany: mowa idzie o przejściu od funkcjonowania ze standartowymi wskaźnikami działalności do poziomu, jaki przewyższa średniobranżowy w/g kryteriów konkurencyjności, zysku i wartości rynkowej organizacji. Wewnętrzna elastyczność organizacji jak zdolność do efektywnej adaptacji i zewnętrzna elastyczność, przewidująca efektywną zmianę celu działalności, zaprzeczają się wzajemnie: o ile organizacja dywersyfikuje swoją zewnętrzną sferę, o tyle zniża możliwość przełączenia się resursów. Konflikt dwóch podstawowych prawidłowości systemów ekonomicznych – komunikatywności i ekwifinalności – można rozwiązać przez zastosowanie koncepcji synergizmu. Żadna organizacja nie jest strukturą stacjonarną, ona obowiązkowo i niezależnie od siebie funkcjonuje w otoczeniu – niestabilnym i zmiennym,

¹ Поплавська Ж. Ефект взаємодії. Синергізм в економіці // Вісник НАН України, 2001, №5

i doznaje wpływu ze strony zewnętrznego środowiska. I czym większa istniejąca czy oczekiwana niestabilność zewnętrznego środowiska, czym okrutniejsza konkurencja, tym większego znaczenia zdobywa wykorzystanie koncepcji synergizmu dla zabezpieczenia wyżywienia organizacji.

Autorem jednej z najbardziej popularnych definicji synergizmu w strategicznym zarządzaniu jest I. Ansoff, który uważa, że synergizm jest przejściem od wykorzystania ekonomii w skali wytwarzania do wcielenia zasady strategicznej ekonomii w skali działalności.² To pozwala osiągnąć maksymalny sumaryczny zwrot od inwestycji za rachunek zjednoczenia i wzajemnego związku celowych rynków i pododdziałów organizacji na odmianę od ich odosobnionego zarządzania. Wtedy podwyższa się ogólna efektywność działalności, co ujawnia się we wzrastaniu wydajności i/albo obniżeniu kosztów.

Pojęcia synergizmu i efektu synergicznego często utożsamiają się. Jednak z praktycznych rozmyślań, ich docelowo jest rozgraniczać. Pod synergizmem warto rozumieć zjawisko samoorganizowania w ekonomicznym systemie za rachunek wzajemnych powiązań samego systemu i jego środowiska, co pozwala osiągnąć takie wyniki działalności, jakie są niemożliwe w związku z brakiem tych wzajemnych powiązań. Synergiczny efekt istnieje wtedy, kiedy wskaźniki ilościowe i jakościowe działalności zmieniają się pod wpływem synergizmu. To jest efekt potęgujący od wzajemnego oddziaływania czynników za wiadomą zasadą $2+2=5, \dots, N$.

Synergizm w zarządzaniu strategicznym ściśle powiązany z korporacyjną strategią organizacji, zarządzaniem kompleksem rodzajów działalności i wzajemnymi powiązaniami. Więc można mówić o wzajemnym oddziaływaniu istnienia możliwości dla wyniknięcia synergizmu od poziomu i typu korporacyjnej strategii organizacji, typów wzajemnych powiązań i rozstrzygnięć w zarządzaniu strategicznym. Ansoff rozpatruje synergizm jak jeden z elementów strategii poziomu korporacyjnego obok wektora wzrostu, kompletem towarów i rynków i przewagami konkurencyjnymi. Tak, synergizm może ujawnić się pod warunkiem pewnego pojednania wszystkich wskazanych elementów.

Istnieją różne podejścia do wydzielenia rodzajów synergizmu. Na przykład, Ansoff³ klasyfikuje ich za wpływem efektu uzupełnienia na komponenty zysku inwestycji i wydziela synergizm w sferze zbytu, synergizm operacyjny, inwestycyjny i zarządzający, akcentując na ekonomicznym znaczeniu synergizmu, potencjale materialnych i niematerialnych przewag i jego ciasnego związku z możliwościami organizacji. Zrozumienie podkładu ekonomicznego synergizmu innymi autorami jest podobnym, jednak niektórzy z nich⁴, na przykład Itami, rozdzielają synergizm na dwa osobne efekty: efekt uzupełnienia i efekt synergii na zasadzie podziału resursów na dwie kategorie – materialną i niematerialną. Badania wskazują, że efekt uzupełnienia i efekt synergii często wynikają razem, jednak właśnie efekt synergiczny za rachunek wykorzystania niematerialnych resursów (aktywów) kompanii stanowi dla niej prawdziwą wartość.

Zdaniem R. Kocha⁵ istnieje dwa typy synergizmu: strukturalny, jaki przewidzi zjednoczenie resursów dwóch firm, daje możliwość zmniejszyć koszty i zwiększyć

² Ansoff H. Igor. Strategic Management. MacMillan, London, 1979

³ Ansoff H. Igor. Strategic Management. MacMillan, London, 1979

⁴ Hiroyuki Itami. Mobilizing Invisible Assets, 1980

⁵ Koch R. Słownik zarządzania i finansów. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1997

objętość sprzedaży, i zarządzający, jaki przewidzi polepszenie wskaźników dzięki podwyższeniu jakości zarządzania bez zmian strukturalnych. Przeważa pierwszy typ.

Synergia też włącza pewne przewagi abstrakcyjne, które Ansoff nazywa "synergią zarządzającą", to znaczy wykorzystanie wiedzy i doświadczenia kierownictwa jednego podrozdziału dla zarządzania innym (jeżeli taki proces skutkuje polepszeniem zarządzania, to uważa się, że ma miejsce pozytywna synergia zarządzająca). To odbywa się, jeżeli niematerialne resursy, zakumulowane w jednym podrozdziale organizacji, bez istotnych dodatkowych kosztów wykorzystują się innymi podrozdziałami. Synergizm, wynikający z rachunek wykorzystania niematerialnych aktywów, często pozwala organizacji sformować przewagę konkurencyjną, jaka jest wyjątkową i niemożliwą dla skopiowania konkurentami. Synergizm z rachunek wykorzystania materialnych aktywów ma znacznie więcej ograniczeń – jego jest prościej skopiować, ale on jest więcej ograniczony w czasie. Dlatego najważniejszym źródłem synergizmu warto uważać właśnie synergizm z rachunek wykorzystania aktywów niematerialnych. Z innej strony, ocena potencjału synergizmu jest prostszą w wypadku wykorzystania aktywów materialnych.

Dynamizm środowiska wewnętrznego i zewnętrznego organizacji stwarza możliwość dla otrzymania dodatkowej przewagi. Taka przewaga może wynikać z rachunek pojednania (uzgodnienia) istniejących i przyszłych strategii działalności i uzgodnienia tempa rozwoju różnych podrozdziałów rynków organizacji. W zależności od okresów czasu, rozpatrujących się w procesie strategicznego zarządzania, rozróżniają synergizm statyczny i dynamiczny. Główną odmiennością między tymi dwoma rodzajami synergizmu jest analizowany odstęp czasu: na odmianę od efektu statycznego dopełnienia strategii, efekt dynamiczny bazuje się na pojednaniu kilku strategii na różnych czasowych odcinkach⁶.

W zależności od znaku efektu synergicznego rozróżniają synergizm pozytywny i negatywny. Widocznie, że zarządzanie synergiczne ma na celu polepszenie stanu działalności organizacji, i dlatego w większości wypadków w literaturze o zarządzaniu pod pojęciem synergizmu rozumieją właśnie synergizm pozytywny. Razem z tym, ważnym jest uświadomienie możliwości wyniknięcia synergizmu negatywnego. Prawie wszystkie podstawowe źródła wyniknięcia efektu synergicznego mogą jednocześnie być przyczyną wyniknięcia synergizmu negatywnego w organizacji. W związku z tym powstaje problem wyznaczenia warunków i rozpracowania metodyki realizacji synergizmu. W tym celu trzeba najpierw wyznaczyć zarządzające sytuacje, w jakich jest ważna ocena efektu synergicznego; przewagi i ograniczenia istnienia synergizmu; warunki istnienia synergizmu i sposoby jego realizacji.

Możliwość zabezpieczenia synergizmu istotnie wpływa na decyzje strategiczne, zwłaszcza dla wielkich i dywersyfikowanych organizacji. Sytuacje, w jakich jest szczególnie ważną oceną potencjalnego czy istniejącego synergizmu, przewidują podejmowanie decyzji o zmianie:

- strategii organizacji korporacyjnej czy funkcjonalnej;
- struktury organizacji – reorganizacja, restrukturyzacja, przyjęcie, fuzje, podział organizacji;
- asortymentu towaru i rynków;

⁶ From Competitive Advantage to Corporate Strategy. – HBR, May-June, 1987

- istotne odchylenie wskaźników działalności przedsiębiorstwa od zwyczajnego poziomu – średnio-gałęziowego, wskaźników okresów ubiegłych – dla oceny istniejącego synergizmu pozytywnego czy negatywnego.

Na dany czas istnieją różnorodne podejścia dla wyznaczenia warunków wykorzystania i oceny wpływu synergizmu na działalność organizacji. Jednym z rozpowszechnionych punktów widzenia jest pozycja, jaka podtrzymuje pozytywny wpływ dywersyfikacji i zjednoczenia podrozdziałów na ogólną efektywność działalności. Niektóre badania pokazują, że w całości strategii, wykorzystujące synergiczne powiązania wzajemne między podrozdziałami kompanii, stwarzają najwięcej możliwości dla osiągnięcia ekonomii kosztów i podwyższenia zysku działalności organizacji⁷. Oprócz tego uważa się, że jednoczesne wykorzystanie różnych typów wzajemnych związków potęguje wynik synergizmu. Badania synergizmu istotnie przesunęły się w period 1980-ch, w osobności w pracy R.P.Rumelta⁸. Autor pokazał, że wśród dywersyfikowanych kompanii najbardziej pomyślnymi są te, w jakich około 70% zbytu prosto powiązane z podstawowym rodzajem działalności kompanii i wyznaczał wzajemnie powiązane rodzaje działalności jak takie, jakie mają wspólne rynki albo technologie. Następne badania w tej sferze potwierdzili wnioski R.P.Rumelta. W osobności, C.A.Montgomery, H.K.Cristensen i R.A.Bettis ujawnili, że wzajemnie powiązane kompanie dywersyfikowane są bardziej pomyślnymi, niż niewzajemnie powiązane dywersyfikowane.

Potencjalne przewagi przy wprowadzeniu koncepcji synergii w zarządzaniu mogą być takimi:

1. obniżenie kosztów za rachunek udoskonalenia systemu wykorzystania czasu roboty ustatkowania i pracujących (w osobności, ponizenia czasu przestojów, regulowania czasu transportowania i tp.);
2. obniżenie absolutnej wielkości i części odnośnej niebezpośrednich kosztów;
3. podwyższanie ogólnego poziomu jakości za rachunek śledzenia i likwidacji odcinków, co potencjalnie stwarzają ryzyk reklamacji i kosztów.

Wcielenie koncepcji synergizmu przewidzi zabezpieczenie pewnych warunków, za brakiem jakich strategia organizacji przyrzeczona na niepowodzenie. Do takich warunków należą dotrzymanie procedury modelowania procesów i koordynacji potoków (informacyjnego, nieformalnie informacyjnego, przyjęcia, delegowania i wykonania decyzji, roboczego, materialnego, finansowego). Jeżeli chociaż by jeden z tych warunków nie dotrzymuje się, realizacja synergizmu nie ma sukcesu. Razem z tymi warunkami istnieje wymaganie istnienia dokładnej koncepcji ogólnej strategii korporatywnej, włączającej takie elementy, jak wizja strategiczna, strategia operacyjna, integratywność systemu, władza i kultura.

Badanie, przeprowadzone autorem razem z doktorantką O. Gorzowską, było ukierunkowane na wyjawienie potencjału synergicznego w granicach jednej branży na przykładzie dwóch przedsiębiorstw: S.A. "Trykotarzna fabryka "Mrija", m. Mukaczewo, Ukraina i kompanii "TTR", m. Ikast, Dania. Na podstawie analizy uzupełniających się środowisk funkcjonowania i ich resursów wyznaczono podstawowe źródła związków synergicznych między nimi. Jednocześnie zaproponowano instrumentariusz umieszczenia

⁷ Cristensen H.K and Montgomery C.A. Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure. Strategic Management Journal, 2, 1981.

⁸ Rumelt R.P. Strategy, Structure and Economic Performance. – Harvard University Press, Cambridge, 1974

parametrów systemu przed i po stworzeniu warunków dla przejawienia się synergizmu i wyznaczono wykaz wskaźników, potwierdzających istnienie synergicznych efektów. One charakteryzują jak działalność organizacji w całości, tak i osobnych funkcjonalnych czy wytwórczych podrozdziałów, grup towarowych, kanałów zbytu. Dla realizacji potencjału synergicznego przeanalizowano i uzasadniono wybór optymalnego wariantu współpracy badanych przedsiębiorstw. Z pomocą metody modelowania ekonomiko-matematycznego, rozpracowano model systemu połączenia, jaki daje możliwość ujawnić się więzi synergicznych. Zmiana parametrów modelu stała się podstawą oceny zmiany podstawowych wskaźników działalności przedsiębiorstw, co weszli w zjednoczenie. Jednocześnie ujawniono, że analogiczne modelowanie wzajemnych powiązań synergicznych może być zastosowane dla działalności przedsiębiorstw innych gałęzi z podobnymi źródłowymi czynnikami sukcesu, stylem konkurencji i strukturą kosztów.

LITERATURA

- [1] Ansoff H. Igor. Strategic Management. MacMillan, London, 1979
- [2] Bettis R.A. Performance differences in related and unrelated diversified firms. Strategic Management Journal, 7(6), 1986
- [3] Cristensen H.K and Montgomery C.A. Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure. Strategic Management Journal, 2, 1981
- [4] From Competitive Advantage to Corporate Strategy. – HBR, May-June, 1987
- [5] Hiroyuki Itami. Mobilizing Invisible Assets, 1980
- [6] Koch R. Słownik zarządzania i finansów. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1997
- [7] Rumelt R.P. Strategy, Structure and Economic Performance. – Harvard University Press, Cambridge, 1974
- [8] Поплавська Ж. Ефект взаємодії. Синергізм в економіці // Вісник НАН України, 2001, №5

SYNERGY CONCEPTION IN THE STRATEGIC MANAGEMENT

On the basis of defining the core of the synergy concept it is proved that it is the main component of strategic management. The concept of synergy and synergic effect is differentiated. Different approaches to classifying the types of synergy are presented. Conditions and methods of implementing synergy are under conditions of concrete enterprises.