

## **Żanna Popławska**

Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach  
Politechnika Lwowska

## **Andrzej Limański**

Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach

---

# **KONCEPCJA SYNERGIZMU W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM**

---

**Streszczenie:** Na podstawie wyznaczenia istoty koncepcji synergizmu udowodniono, że jest ona głównym komponentem zarządzania strategicznego. W referacie rozgraniczono pojęcia synergizmu i efektu synergicznego, przytoczono różne podejścia do klasyfikacji typów synergizmu. Zwrócono uwagę na synergizm strukturalny i zarządzający oraz uwzględniono specyfikę synergizmu statycznego i dynamicznego. Pokazano przewagi synergizmu potencjalnego i przyczyny wystąpienia synergizmu negatywnego. Wskazano sytuacje, w których ważna jest ocena synergizmu potencjalnego i istniejącego, a także możliwe warunki osiągnięcia synergizmu. Warunki i metody realizacji synergizmu zostały sprawdzone w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami.

**Słowa kluczowe:** synergizm, efekt synergiczny, typy synergizmu, zarządzanie strategiczne, potencjał synergii.

## **1. Wstęp**

Koncepcja synergizmu (z greckiego *συνεργός* – działający jednocześnie), leżąca u podstaw zarządzania strategicznego, jest zapożyczona z synergetyki – teorii samoorganizowania skomplikowanych dynamicznych systemów, która jest filozoficznym etapem w rozwoju nauki. Jej czołową ideą jest doprowadzanie systemu do prostych pojęć, ujawnienie wzajemnej zależności pomiędzy nimi, a nie przyjmowanie systemu jako zwykłej sumy elementów niezależnych [Popławska 2001]. Koncepcja synergizmu przewiduje wspólną działalność pewnej liczby elementów, w następstwie której z nieuporządkowanych stanów wynika uzgodniona wzajemna działalność tych elementów. Synergetyka może być podstawą dla podejmowania skutecznych decyzji zarządczych w warunkach niestabilności środowiska funkcjonowania systemów ekonomicznych.

## 2. Synergizm w warunkach niestabilności i zmienności otoczenia

Najgłębiej synergizm może się ujawnić w zarządzaniu strategicznym, w procesie którego odbywa się poszukiwanie najkorzystniejszych z punktu widzenia skuteczności i efektywności strategii działalności organizacji. Systemy ekonomiczne mają właściwość przechodzenia z nieuporządkowanego stanu w uporządkowany. Mowa o przejściu do poziomu funkcjonowania mierzonego kształtowaniem się standardowych wskaźników działalności, charakteryzującego się ponadprzeciętnymi wskaźnikami średniobranżowymi według kryteriów konkurencyjności, zysku i wartości rynkowej organizacji. Wewnętrzna elastyczność organizacji, jako zdolność do efektywnej adaptacji, a także zewnętrzna elastyczność, przewidująca efektywną zmianę celu działalności, zaprzeczają sobie wzajemnie: o ile organizacja dywersyfikuje swoją zewnętrzną sferę, o tyle obniża możliwość przełączenia się zasobów. Konflikt dwóch podstawowych prawidłowości systemów ekonomicznych – komunikatywności i ekwifinalności – można rozwiązać przez zastosowanie koncepcji synergizmu. Żadna organizacja nie jest strukturą stacjonarną, lecz funkcjonuje w niestabilnym i zmiennym otoczeniu oraz doznaje wpływu ze strony zewnętrznego środowiska. W warunkach istniejącej czy oczekiwanej rosnącej niestabilności zewnętrznego środowiska, a także wzmoczonej konkurencji coraz większego znaczenia nabiera wykorzystanie koncepcji synergizmu dla zabezpieczenia funkcjonowania 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 [Ansoff 1979]. To pozwala osiągnąć maksymalny sumaryczny zwrot od inwestycji wskutek zjednoczenia i wzajemnego powiązania docelowych rynków i pododdziałów organizacji w odróżnieniu od ich osobnego traktowania. Wtedy podwyższa się ogólna efektywność działalności, co ujawnia się we wzroście wydajności i/lub obniżeniu kosztów.

Pojęcia synergizmu i efektu synergicznego są często utożsamiane, jednak z praktyki wynika celowość ich rozgraniczenia. Przez pojęcie synergizmu należy rozumieć zjawisko samoorganizowania w ekonomicznym systemie z uwzględnieniem 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 powiązany jest ściśle z korporacyjną strategią organizacji, zarządzaniem kompleksem rodzajów działalności i wzajemnymi oddziaływaniami. Można więc mówić o wzajemnym oddziaływaniu istnienia możliwości dla wyniknięcia synergizmu w zależności od poziomu i typu korporacyjnej strategii organizacji, typów wzajemnych powiązań i rozstrzygnięć w zarządzaniu strategicznym. Ansoff rozpatruje synergę jako jeden z elementów strategii poziomu

korporacyjnego, obok wektora wzrostu, asortymentu towarów i rynków oraz przewag konkurencyjnych. Synergizm może się ujawnić pod warunkiem pewnego uzgodnienia wszystkich wskazanych elementów.

### 3. Rodzaje synergizmu

Istnieją różne podejścia do wydzielenia rodzajów synergizmu. Na przykład Ansoff [1979] dokonuje klasyfikacji z uwzględnieniem wpływu efektu uzupełnienia na komponenty zysku inwestycji i wyróżnia synergizm w sferze zbytu, synergię operacyjną, inwestycyjną i zarządzającą, akcentując ekonomiczne znaczenie synergizmu, potencjał materialnych i niematerialnych przewag i jego ścisły związek z możliwościami organizacji. Rozumienie istoty ekonomicznego synergizmu przez innych autorów jest podobne, jednak niektórzy z nich, jak np. H. Itami [1980], rozdzielają synergizm, mając na uwadze dwa osobne efekty: efekt uzupełnienia i efekt synergii na zasadzie podziału zasobów organizacji na dwie kategorie – materialną i niematerialną. Badania wskazują, że efekt uzupełnienia i efekt synergii często wynikają razem, jednak właśnie efekt synergiczny wynikający z wykorzystania niematerialnych zasobów organizacji stanowi dla niej prawdziwą wartość.

Zdaniem R. Kocho [1997] istnieją dwa typy synergizmu: strukturalny, przewidujący zjednoczenie zasobów dwóch firm oraz stwarzający możliwość zmniejszenia kosztów i zwiększenia wartości sprzedaży, a także zarządzający, czyli przewidujący polepszenie wskaźników dzięki podwyższeniu jakości zarządzania bez zmian strukturalnych. Przeważa pierwszy typ.

Synergia włącza też 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 zachodzi pozytywna synergia zarządzająca). Sytuacja taka powstaje wówczas, gdy niematerialne zasoby zakumulowane w jednym podrozdziale organizacji bez istotnych dodatkowych kosztów wykorzystywane są w innych podrozdziałach. Synergizm wynikający z faktu wykorzystania niematerialnych zasobów często pozwala organizacji stworzyć wyjątkową i niemożliwą do skopiowania przewagę konkurencyjną. Z kolei synergizm, u którego podstaw znajduje się wykorzystanie materialnych aktywów, ma znacznie więcej ograniczeń – jest łatwiejszy do skopiowania oraz ograniczony w czasie. Dlatego za najważniejsze źródło synergizmu warto uważać właśnie synergizm związany z wykorzystaniem aktywów niematerialnych. Z drugiej strony, ocena potencjału synergizmu jest prostsza w wypadku wykorzystania aktywów materialnych.

Dynamizm środowiska wewnętrznego i zewnętrznego organizacji stwarza możliwość uzyskania dodatkowej przewagi. Taka przewaga może wynikać z uzgodnienia istniejących i przyszłych strategii działalności oraz rozpoznania tempa rozwoju różnych rynków organizacji. W zależności od perspektywy czasowej uwzględnionej w procesie strategicznego zarządzania wyróżnia się synergizm statyczny i dyna-

miczny. Główną różnicą między tymi dwoma rodzajami synergizmu jest analizowany odstęp czasu: w odróżnieniu od efektu statycznego dopełnienia strategii efekt dynamiczny bazuje się na uzgodnieniu kilku strategii w różnych okresach [*From competitive... 1987*].

W zależności od skutków efektu synergicznego rozróżnia się synergizm pozytywny i negatywny. Zarządzanie synergiczne ma na celu polepszenie stanu działalności organizacji, dlatego w większości przypadków w literaturze z zakresu zarządzania przez pojęcie synergizmu rozumie się synergizm pozytywny. Jednak ważne jest również uświadomienie możliwości uzyskania synergizmu negatywnego. Prawie wszystkie podstawowe źródła osiągnięcia efektu synergicznego mogą być jednocześnie przyczyną synergizmu negatywnego w organizacji. W związku z tym powstaje problem wyznaczenia warunków i rozpracowania metodyki realizacji synergizmu. W tym celu trzeba najpierw wyznaczyć sytuacje zarządcze, w jakich jest ważna ocena efektu synergicznego, przewagi i ograniczenia istnienia synergizmu, warunki istnienia synergizmu i sposoby jego realizacji.

#### **4. Wykorzystanie i ocena wpływu synergizmu na działalność organizacji**

Możliwość zabezpieczenia synergizmu istotnie wpływa na decyzje strategiczne, zwłaszcza dla wielkich i dywersyfikowanych organizacji. W sytuacjach, w których szczególnie ważna jest ocena potencjalnego czy istniejącego synergizmu, przewiduje się podejmowanie decyzji o zmianie:

- strategii organizacji korporacyjnej czy funkcjonalnej,
- struktury organizacji – reorganizacja, restrukturyzacja, przejęcie, fuzje, podział organizacji,
- asortymentu towaru i rynków,
- istotnego odchylenia 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 podejść jest wskazywanie pozytywnego wpływ dywersyfikacji i zjednoczenia podrozdziałów działalności na jej ogólną efektywność [Wissiem 1996]. Niektóre badania pokazują, że w całości strategii, dzięki wykorzystaniu synergicznych powiązań wzajemnych między podrozdziałami organizacji, możliwe jest osiągnięcie korzystnych efektów ekonomii kosztów i podwyższenie zysku działalności organizacji [Cristensen, Montgomery 1981]. Oprócz tego uważa się, że jednoczesne wykorzystanie różnych typów wzajemnych związków potęguje wynik synergizmu. Badania synergizmu istotnie rozwinęły się w latach osiemdziesiątych XX wieku, szczególnie w pracy R.P. Rumelta [1974]. Autor pokazał, że wśród dywersyfikowanych organizacji najbardziej skuteczne i efektywne są te, w których ok. 70%

zbytu powiązane jest z podstawowym rodzajem działalności organizacji, a także wyznaczył wzajemnie powiązane rodzaje działalności jako mające wspólne rynki albo technologie. Następne badania w tej sferze potwierdziły wnioski R.P. Rumelta. C.A. Montgomery, H.K. Cristensen i R.A. Bettis [Cristensen, Montgomery 1981; Bettis 1986] udowodnili, że wzajemnie powiązane organizacje dywersyfikujące działalność są bardziej efektywne niż takie, które nie różnicują działalności i nie wchodzą w powiązania.

Potencjalne przewagi po wprowadzeniu koncepcji synergii w zarządzaniu mogą być następujące:

1. Obniżenie kosztów związane z udoskonaleniem systemu wykorzystania czasu pracy zatrudnionego personelu (obniżenie czasu przestojów, regulowanie czasu transportu itp.).

2. Obniżenie absolutnej wielkości i częściowych wielkości odnoszących się do niebezpośrednich kosztów.

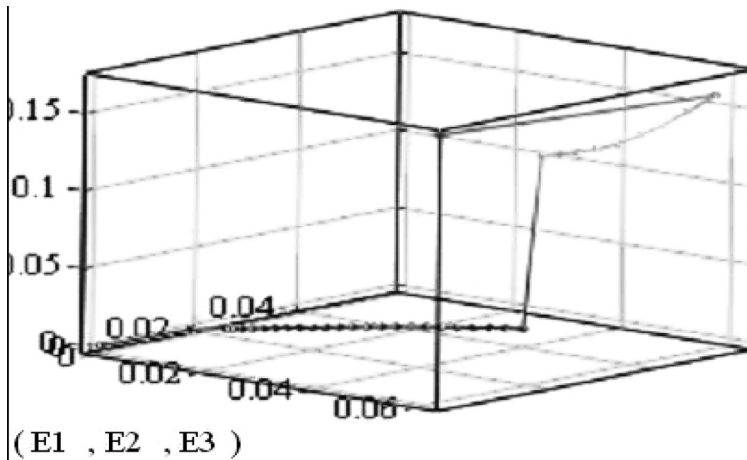
3. Podwyższanie ogólnego poziomu jakości produktu poprzez poprawę procesów stwarzających ryzyko powstania reklamacji i kosztów z tym związanych.

Wdrożenie koncepcji synergizmu powinno uwzględniać pewne warunki, które zapewniają sukces organizacji. Do takich warunków należą: zastosowanie procedury modelowania procesów i koordynacji strumieni informacji (formalne i nieformalne strumienie informacyjne), delegowania i wykonania decyzji, odpowiedni system finansowania działalności. Niespełnienie któregoś z warunków powoduje brak wystąpienia pozytywnych efektów synergizmu. Razem z tymi warunkami wymagane jest opracowanie koncepcji ogólnej strategii organizacji, uwzględniającej takie elementy, jak wizja strategiczna, strategia operacyjna, integratywność systemu, władza i kultura.

## 5. Praktyczne wykorzystanie koncepcji synergizmu

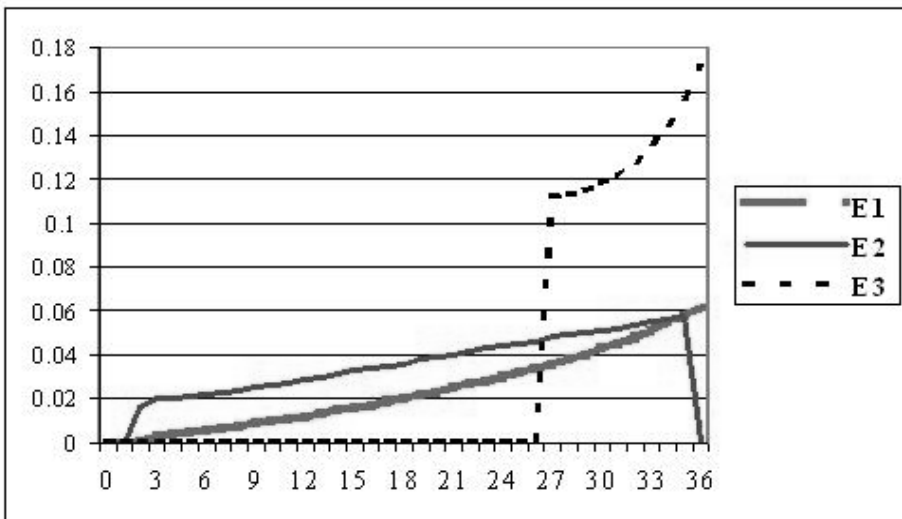
Przeprowadzone badanie empiryczne było ukierunkowane na wyjawienie potencjału synergicznego w granicach jednej branży na przykładzie przedsiębiorstw: „Mrija” (E1), „Emitex” (E2) i „TTR” (E3). Na podstawie analizy uzupełniających się środowisk funkcjonowania i zasobów wyznaczono podstawowe źródła więzi synergicznych pomiędzy analizowanymi podmiotami. Jednocześnie zaproponowano parametry systemu przed i po stworzeniu warunków do przejawienia się synergizmu i wyznaczono wykaz wskaźników potwierdzających istnienie synergicznych efektów. Wskaźniki charakteryzują działalność organizacji w całości, jej funkcje czy wytwórcze podrozdziały, grupy towarowe, kanały zbytu. W celu identyfikacji potencjału synergicznego przeanalizowano i uzasadniono wybór optymalnego wariantu współpracy badanych przedsiębiorstw. Za pomocą metody modelowania ekonomiczno-matematycznego opracowano model systemu połączenia, który stwarza możliwości ujawnienia się więzi synergicznych.

Współzależność wskaźników efektu synergicznego dla firm „Mrija” (E1), „Emitex” (E2) i „TTR” (E3) pod warunkiem zaistnienia optymalnych zasad funkcjonowania zjednoczenia pokazano na rys. 1. Z kolei znaczenie wskaźników efektu synergicznego dla analizowanych firm przedstawiono na rys. 2.



Rys. 1. Współzależność wskaźników efektu synergicznego dla firm „Mrija” (E1), „Emitex” (E2) i „TTR”(E3)

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Znaczenie wskaźników efektu synergicznego dla firm „Mrija” (E1), „Emitex” (E2) i „TTR” (E3)

Źródło: opracowanie własne.

Zmiana parametrów modelu stała się podstawą oceny zmiany podstawowych wskaźników działalności przedsiębiorstw wchodzących w proces połączenia. Jednocześnie ujawniono, że analogiczne modelowanie wzajemnych powiązań synergicznych może być zastosowane dla działalności przedsiębiorstw pochodzących z innych branż o podobnych źródłowych czynnikach sukcesu, stylach konkurencji i strukturze kosztów.

## Literatura

- Ansoff H.I., *Strategic Management*, MacMillan, London 1979.
- Bettis R.A., *Performance differences in related and unrelated diversified firms*, "Strategic Management Journal" 1986, no. 7(6).
- Cristensen H.K., Montgomery C.A., *Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure*, "Strategic Management Journal" 1981, no. 2.
- From competitive advantage to corporate strategy*, Harvard Business Review, May-June, 1987.
- Itami H., *Mobilizing Invisible Assets*, 1980.
- Koch R., *Słownik zarządzania i finansów*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Поплавська Ж., Ефект взаємодії. Синергізм в економіці // Вісник НАН України, 2001, №5. (Popławska Ż., *Efekt współdziałania. Synergizm w ekonomii*, Prace Naukowe Narodowej Akademii Nauk Ukrainy, 2001, nr 5).
- Rumelt R.P., *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press, Cambridge 1974.
- Виссема Х., Менеджмент в подразделениях фирмы (синергия корпоративной культуры). – М.: ИНФРА, 1996. (Wissema Ch., *Zarządzanie w pododdziałach firmy (synergia kultury korporacyjnej)*, INFRA, Moskwa 1996).

## THE CONCEPT OF SYNERGY IN STRATEGIC MANAGEMENT

**Summary:** On the basis of defining the essence of the synergy concept it is proved that synergy is the main component of strategic management. The authors differentiate between the notion of synergy and synergic effect, and present different approaches to classifying the types of synergy. The main focus is on structural and management synergy, specific features of static and dynamic synergy are being taken into account. Advantages of potential synergy are shown as well as the reason of negative synergy. The situations are defined in which the evaluation of potential and current synergy is important as well as conditions under which it is possible to achieve synergy.