

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**260**

# Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

**Andrzej Kaleta**

**Krystyna Moszkowicz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,  
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-226-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	11
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii .....	13
<b>Piotr Banaszyk:</b> Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej .....	22
<b>Bogusław Bembek:</b> Restrukturyzacja klastra .....	33
<b>Rafał Bielawski:</b> Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie .....	46
<b>Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski:</b> Komplementarność kompetencyjna organizacji a koopetycja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
<b>Lidia Danik, Joanna Żukowska:</b> Jakość współpracy w innowacjach.....	69
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice .....	80
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o. ....	94
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
<b>Jarosław Ignacy:</b> Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA .....	116
<b>Leon Jakubów:</b> Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw .....	126
<b>Marzena Jankowska-Miśkiewicz:</b> Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów .....	133
<b>Mirosław Jaroński:</b> Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce .....	143
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań .....	160
<b>Andrzej Kaleta:</b> Kontrola w procesie wdrażania strategii .....	171
<b>Adam Kałowski:</b> Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw .....	187
<b>Patrycja Klimas:</b> Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej .....	195
<b>Izabela Konieczna:</b> Sposób tworzenia modelu biznesowego .....	206
<b>Joanna Korpus:</b> Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

<b>Rafał Krupski:</b> Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa .....	238
<b>Krzysztof Kud:</b> Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego .....	248
<b>Aleksandra Kuzaj:</b> Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego .....	258
<b>Lech Miklaszewski:</b> Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA .....	268
<b>Mirosław Moroz:</b> Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego .....	284
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> Strategia rozwoju wiedzy w klastrze .....	294
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych .....	305
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy .....	314
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego .....	328
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS .....	340
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania .....	350
<b>Paweł Paluchowski:</b> Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA .....	361
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska:</b> Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji .....	375
<b>Krystyna Poznańska:</b> Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji .....	385
<b>Joanna Radomska:</b> Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA .....	397
<b>Agnieszka Rak:</b> Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych .....	407
<b>Robert Seliga:</b> Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu .....	417
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję .....	430
<b>Adam Stabryła:</b> Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa .....	442

<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce .....	463
<b>Marika Szymańska:</b> Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
<b>Ewelina Trubisz:</b> Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
<b>Przemysław Wolczek:</b> Przyczyny upadku Kodaka .....	515
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz:</b> Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej .....	527
<b>Marian Woźniak:</b> Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
<b>Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak:</b> Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
<b>Sławomir Wyciślak:</b> Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa .....	575
<b>Czesław Zajac:</b> Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych .....	586
<b>Aneta Zelek, Grażyna Maniak:</b> Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji .....	607

## Summaries

<b>Grażyna Aniszewska:</b> Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective .....	21
<b>Piotr Banaszyk:</b> Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation .....	32
<b>Bogusław Bembenek:</b> Restructuring of cluster.....	45
<b>Rafał Bielawski:</b> Strategic and operating controlling in the company .....	57
<b>Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski:</b> Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
<b>Lidia Danik, Joanna Żukowska:</b> Quality of cooperation for innovation .....	79

<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd .....	105
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship .....	115
<b>Jarosław Ignacy:</b> Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company .....	125
<b>Leon Jakubów:</b> Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies .....	132
<b>Marzena Jankowska-Mihulowicz:</b> The method of evaluation of methodological rationality of managers .....	142
<b>Mirosław Jarosiński:</b> International entrepreneurship in Poland .....	152
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Periods in the development of organizational management sciences .....	159
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research .....	170
<b>Andrzej Kaleta:</b> Control in the process of strategy implementation .....	186
<b>Adam Kalowski:</b> Reasons and directions of corporate restructuring .....	194
<b>Patrycja Klimas:</b> Operationalization of the organizational proximity .....	205
<b>Izabela Konieczna:</b> A way to create a business model .....	214
<b>Joanna Korpus:</b> Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company .....	237
<b>Rafał Krupski:</b> Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy .....	247
<b>Krzysztof Kud:</b> Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
<b>Aleksandra Kuzaj:</b> Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
<b>Lech Miklaszewski:</b> The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA .....	283
<b>Mirosław Moroz:</b> Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store .....	293
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> Knowledge development strategy in a cluster.....	304
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS .....	349
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Limitation of organization complexity as a new imperative of management .....	360
<b>Paweł Paluchowski:</b> Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska:</b> Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
<b>Krystyna Poznańska:</b> Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
<b>Joanna Radomska:</b> Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA .....	406
<b>Agnieszka Rak:</b> Creating brand image in social media.....	416
<b>Robert Seliga:</b> The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility .....	429
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Strategic management through vision and mission	441
<b>Adam Stabryła:</b> The concept of quantifying the company's strategic security .....	453
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.) ....	462
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland .....	473
<b>Marika Szymańska:</b> Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company .....	481
<b>Ewelina Trubisz:</b> The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> The congruence of environmental factors and organizational culture of companies .....	503
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Strategic choices of women and men as top managers .	514
<b>Przemysław Wolczek:</b> The reasons for the collapse of Kodak .....	526
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic:</b> Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
<b>Marian Woźniak:</b> Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

---

<b>Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak:</b> Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship .....	560
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation .....	574
<b>Sławomir Wyciślak:</b> Contagion effect within the company activities.....	585
<b>Czesław Zajac:</b> Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
<b>Aneta Zelek, Grażyna Maniak:</b> The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Directions of eco-innovations evolution .....	616



**Żanna Popławska, Andrzej Limański**

Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych, Katowice

**Oksana Goszowska**

Uniwersytet Narodowy „Politechnika Lwowska”, Lwów

---

## OCENA KORZYŚCI EFEKTU SYNERGII W DZIAŁANIACH ORGANIZACJI

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono problem oceny wyników wpływu synergii na działania organizacji. Do celów niniejszej oceny proponuje się stosowanie zarówno jakościowych, jak i ilościowych wskaźników, które powinny być wykorzystywane łącznie. Przedstawiono metodykę wykorzystania wskaźników ilościowych i jakościowych do oceny potencjału synergicznego. Obliczono efekt synergiczny przy użyciu bieżącej wartości przyszłych przepływów pieniężnych.

**Słowa kluczowe:** synergia, ocena potencjału synergicznego, obliczanie efektu synergicznego.

### 1. Wstęp

W praktyce trudno przewidzieć efekt synergiczny – wynik wpływu efektu synergii w działaniach organizacji, zwłaszcza gdy strategiczne decyzje dotyczą takich obszarów produkcji i rynków, w których organizacja ma małe doświadczenie. Problem oceny wpływu synergii na funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest wspólny dla różnych rodzajów decyzji strategicznych. W takich warunkach wskazane jest wykorzystanie zestawu wskaźników jakościowych i ilościowych odzwierciedlających wpływ synergii w różnych dziedzinach działalności przedsiębiorstwa, które, co bardzo istotne, powinny być rozpatrywane łącznie.

### 2. Metody badań

Ogólnie rzecz ujmując, pozytywny efekt synergii odzwierciedla się przez poprawę efektywności funkcjonowania firmy. Trudność oceny wielu parametrów jakościowych przedstawiających działalność organizacji na rynku przyczynia się do uproszczenia modeli i metod stosowanych w analizie. W celu określenia potencjalnych korzyści płynących z wdrożenia synergii warto określić, jaki wpływ wywiera istnie-

nie wzajemnych stosunków na różne funkcje i działania organizacji jako całości i jej jednostek indywidualnych. W szczególności należy określić krótko- i długoterminowe korzyści, które powoduje w organizacji synergia, oraz zakres interesów różnych grup wpływających na organizację. Taka ocena powinna poprzedzać analizę ilościową realizacji synergii w systemie. Działania, które należy zastosować podczas analizy wskaźników wydajności organizacji, są następujące<sup>1</sup>:

- 1) wybór właściwych wskaźników,
- 2) obliczanie odpowiednich parametrów,
- 3) porównywanie wartości parametrów,
- 4) identyfikacja problemów i możliwości.

W każdej sytuacji wybór priorytetowych grup wskaźników zależy od celu kierownictwa firmy w trakcie analizy. Przede wszystkim warto rozróżnić dwa przeciwne typy organizacji: gospodarcze i behawioralne<sup>2</sup>. Motywy i cele kierowników i właścicieli tych organizacji wykazują istotne różnice. Wskaźniki, które mogą wykazać istnienie powiązań synergicznych, można ogólnie podzielić na te, które nie podlegają obecnie metodom analizy matematycznej i analizowane są głównie pod kątem zmian jakościowych (np. zarządzanie wydajnością, doświadczenie, jakość, ryzyko, atmosfera psychologiczna i motywacja w przedsiębiorstwie), i te, do których można zastosować pewne zobrazowania matematyczne (wskaźniki ekonomiczne i finansowe, parametry technologiczne). W istocie pierwsza grupa wskaźników wywiera wpływ na drugą grupę wskaźników. Wyników tych efektów można spodziewać się przez stosunkowo długi okres. Ilościowe wskaźniki funkcjonowania przedsiębiorstw można podzielić na następujące kategorie<sup>3</sup>:

- finansowe, w tym rentowność, płynność, aktywność biznesu, wypłacalność, rotacja, wartość, wzrost;
- techniczno-ekonomiczne: wydajność, materiałochłonność, kapitałochłonność, wielkość produkcji i sprzedaży, udział wartości dodanej, poziom wydatków itp.;
- rynkowe: udział w rynku, pozycja konkurencyjna na rynku i in.

### **3. Ocena potencjału synergicznego poprzez jakościowe wskaźniki funkcjonowania organizacji**

Do oceny siły i roli wpływu powiązań synergicznych na konkurencyjny status organizacji autorzy proponują metodę, według której główne etapy określenia wpływu synergii na wskaźniki funkcjonowania i konkurencyjny status organizacji to:

---

<sup>1</sup> C.S. Certo, P.J. Peter, *Strategic Management: Concepts and Applications*, 3<sup>th</sup> ed., Irwin Publishing, Chicago 1994

<sup>2</sup> J. Wells, *In Search of Synergy*, Harvard Doctoral Dissertation, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston 1984.

<sup>3</sup> C.S. Certo, P.J. Peter, op. cit.

**Tabela 1.** Rodzaje wskaźników według obszarów działalności przedsiębiorstwa odzwierciedlające istnienie efektu synergicznego

Obszary działalności organizacji	Rodzaje wskaźników
Produkcja	<p>Wielkość produkcji łącznie (<i>total product/marginal product</i>)</p> <p>Wydajność</p> <p>Wielkość i struktura kosztów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– łącznie</li> <li>– marginalne</li> <li>– średnie</li> </ul> <p>(<i>total/average/marginal</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zmiennych/stałych (<i>variable/fixed</i>)</li> <li>– produkcyjnych/nieprodukcyjnych</li> <li>– bezpośrednich/niebezpośrednich</li> </ul> <p>Czas wprowadzania nowych produktów</p> <p>Elastyczność produkcji</p>
Logistyka	<p>Czas dostawy wyrobów gotowych (czas wykonania zamówienia)</p> <p>Czas podejmowania decyzji o przyjęciu zamówienia</p> <p>Skuteczność pracy wraz ze skargami konsumentów</p> <p>Obrót zapasów surowców i wyrobów gotowych</p>
Zarządzanie	<p>Szybkość podejmowania decyzji</p> <p>Skuteczność rozwiązań</p> <p>Rotacja personelu</p> <p>Poziom kwalifikacji personelu</p> <p>Poziom motywacji (tolerancji) pracowników</p> <p>Elastyczność organizacji</p>
Wielkość sprzedaży	<p>Wielkość sprzedaży</p> <p>Zwiększenie wpływu na otoczenie</p> <p>Udział w rynku</p> <p>Znajomość marki</p> <p>Jakość produktów</p> <p>Konkurencyjność produktów</p>
Finanse	<p>Rentowność – całkowita i marginalna (<i>total and marginal</i>)</p> <p>Dochód</p> <p>Płynność</p> <p>Wyplacalność</p> <p>Aktywność biznesu</p> <p>Obrotowość aktywów</p> <p>Wartość bieżąca przyszłych przepływów pieniężnych</p>
Organizacja jako całość	<p>Ogólny poziom jakości</p> <p>Tempo wzrostu wskaźników</p> <p>Wizerunek organizacji i jej reputacja w społeczeństwie</p>

Źródło: O. Гошовська, А. Ліманський, Ж. Поплавська, *Синергізм у стратегічному управлінні*, Компанія «Манускрипт», Львів 2011.

- 1) określenie wskaźników funkcjonowania organizacji, które będą poddane działaniu synergii,
- 2) ocena znaczenia każdego wskaźnika z uwzględnieniem statusu konkurencyjnego organizacji,
- 3) ocena siły wpływu synergii na działalność organizacji,
- 4) ocena perspektywy czasu istnienia wpływów,
- 5) obliczenie całkowitego wpływu potencjalnej synergii na działalność organizacji,
- 6) ocena charakteru wpływu synergii na różne grupy interesów w stosunku do organizacji.

Efekty synergiczne autorzy proponują grupować przede wszystkim według takich obszarów funkcjonalnych, jak zarządzanie, badania i rozwój, marketing i działalność operacyjna. Uogólnioną listę wskaźników, które odzwierciedlają istnienie efektu synergicznego, przedstawiono w tab. 1.

Wszystkie te wskaźniki mogą dotyczyć organizacji jako całości i jej poszczególnych funkcji lub jednostek produkcyjnych, grup produktów, kanałów dystrybucji i innych. Znaczenie wpływu synergii należy oceniać w świetle roli efektu synergicznego na status konkurencyjny, a mianowicie w zależności od zgodności efektu i kluczowych czynników sukcesu organizacji na rynku.

Autorzy proponują, aby zdefiniować trzy poziomy znaczenia wpływu: 1 – nieistotny, 2 – ważny, 3 – bardzo ważny. Wpływ synergii na działalność organizacji został przeanalizowany przy użyciu skali oceny od (–2) znaczący negatywny do (2) istotnie pozytywny z pozycjami pośrednimi (–1) ujemny, (0) nieobecny i (1) pozytywny.

W aspekcie czasu autorzy rozważają krótkoterminową (1) i długoterminową (2) perspektywę istnienia efektu synergicznego. Dodatkowo bierze się pod uwagę wpływ różnych grup interesów na organizację. Głównymi grupami w organizacji są: konsumenci, akcjonariusze (właściciele), wierzyciele, kierownictwo i pracownicy oraz władze lokalne i publiczne. Uwzględnia się tylko te, które są bezpośrednio zainteresowane poprawą funkcjonowania organizacji, a więc nie rozpatruje się konkurentów, dostawców i innych. Całkowity wpływ wskaźnika wpływu synergii na działalność organizacji jest obliczany jako iloczyn poziomu znaczenia parametrów działalności, wpływu synergii na wskaźniki funkcjonowania i perspektywy czasu istnienia wpływu. Pozwala to uszeregować wszystkie potencjalne źródła synergii według kryterium ważności w celu ich wykorzystania w przyszłości. Przede wszystkim środki na realizację synergii powinny być skierowane na wdrożenia tych rodzajów synergii, które mają największy pozytywny wpływ na konkurencyjny status organizacji. Wyniki analizy potwierdzają, iż wśród zewnętrznych źródeł synergii najważniejsza jest komplementarność stopnia rozwoju i tempa wzrostu przemysłu. Pozwala to firmie z kraju wysoko rozwiniętego korzystać z potencjału wzrostu mniej dojrzałego rynku Ukrainy. W taki sposób może ona obniżyć poziom kosztów i podnieść poziom rentowności prowadzonej działalności. Całkowity wpływ na wskaźniki funk-

cjonowania dzięki istnieniu tego źródła synergii składa się z 18 punktów. Wśród wewnętrznych źródeł synergii najważniejsza jest komplementarność specjalizacji firm, pozwalająca osiągnąć korzyści wskutek integracji pionowej i umożliwiająca znacząco obniżkę kosztów. Całkowity wpływ na wskaźniki funkcjonowania dzięki istnieniu tego źródła synergii składa się z 12 punktów.

Pod względem czasu trwania wpływu na działalność organizacji najbardziej obiecujące są powiązania synergiczne, które powstają na podstawie komplementarności cech otoczenia konkurencyjnego badanych przedsiębiorstw, podczas gdy wewnętrzne źródła synergii stwarzają więcej możliwości dla firm w horyzoncie krótkiego czasu. Ocena porównawczego wpływu synergii na parametry funkcjonowania obu organizacji świadczy o tym, że potencjalne korzyści z istnienia relacji synergicznych są w przybliżeniu równe dla obu firm – sumaryczny wpływ synergii na firmę składa się z 55 punktów; na ukraińską – z 54 punktów. Wśród najbardziej oczywistych grup wpływu, których interesy są zaspokajane dzięki realizacji synergii, są udziałowcy lub właściciele firm. Wśród tych grup, które potencjalnie mogą korzystać z efektu synergii, są konsumenci, pracownicy, kredytodawcy i władze lokalne.

#### 4. Ocena synergicznego potencjału przy użyciu wskaźników ilościowych

Należy zauważyć, że obecna interpretacja pojęcia synergii w teorii zarządzania strategicznego jest uproszczona w porównaniu z analogiczną interpretacją w innych, szczególnie ścisłych naukach. Opis relacji synergicznych pomiędzy elementami konstrukcyjnymi przedsiębiorstwa jako złożonego układu dynamicznego, jego natury, jest zazwyczaj dość ogólny i nie obejmuje metod analizy systemów dynamicznych stosowanych w synergetyce jako nauce. Modele, które opisują zachowanie organizacji, są przeważnie liniowe, stabilne. Jest rzeczą oczywistą, że istnieje różnica nie tylko w podejściach, metodach, aparacie matematycznym przy analizie efektu synergicznego, ale też w poziomie złożoności i istocie koncepcji synergii. W rzeczywistości możemy twierdzić, że obecnie istniejące podejścia do analizy zachowań organizacji oparte są na ideach, które znajdują się w ramach tradycyjnej analizy ekonomicznej.

Uproszczone w terminologii matematycznej pojęcie synergii zostało opisane przez I. Ansoffa<sup>4</sup>. Każda kombinacja produktu i rynku przyczynia się do rentowności firmy. Jeśli przychody ze sprzedaży produktu oznaczyć zmienną  $S$ , koszty operacyjne materiałów i pracy, administrację, zarządzanie i amortyzację – zmienną  $O$ , a inwestycje w rozwój produktów, moc produkcyjną i sieć sprzedaży – zmienną  $I$ , to roczna zyskowność inwestycji (ROI) będzie wynosiła dla produktu  $\Pi_i$ :

<sup>4</sup> И. Ансофф, *Стратегическое управление*, М.: Экономика 1989.

$$ROI_i = \frac{S_i - O_i}{I_i}, \quad (1)$$

gdzie:  $S_i$  – przychody ze sprzedaży produktów;  $O_i$  – koszty operacyjne materiałów i pracy, administrację, zarządzanie i amortyzację dla wyprodukowania produktu  $i$ ;  $I_i$  – inwestycje w rozwój, moc produkcyjną i tworzenie sieci sprzedaży produktu  $i$ ;  $ROI_i$  – roczna zyskowność inwestycji w produkt  $i$ .

Jeśli produkty i rynki nie są ze sobą powiązane, łączna zyskowność inwestycji firmy będzie wynosiła:

$$(ROI)_t = \frac{S_t - O_t}{I_t} = \frac{\sum_{i=1}^n S_i - \sum_{i=1}^n O_i}{\sum_{i=1}^n I_i}, \quad (2)$$

gdzie:  $S_t$  – łączne przychody ze sprzedaży firmy;  $O_t$  – ogólne koszty operacyjne na materiały, prace, administrację, zarządzanie i amortyzację dla produkcji;  $I_t$  – kwota inwestycji w rozwój, moc produkcyjną i sieć sprzedaży;  $ROI_t$  – roczna zyskowność inwestycji w organizację.

Warunek ten jest spełniony, jeżeli przychody, wydatki i inwestycje nie są ze sobą powiązane. W praktyce zdarza się to m.in. w spółkach holdingowych z niezależnymi jednostkami. Dla większości przedsiębiorstw istnieją potencjalne korzyści skali, czyli istnieje pewna optymalna wielkość firmy, przy której poziom wydatków będzie mniejszy niż całkowite koszty wszystkich jej działów osobno przy tej samej kwocie dochodu. Analogicznie, łączne inwestycje firmy mogą być mniejsze niż suma inwestycji w jednostce. Matematycznie można to wyrazić jako:

$$\begin{aligned} S_s &= S_t, \\ O_s &\leq O_t, \\ I_s &\leq I_t, \end{aligned} \quad (3)$$

gdzie indeks  $s$  oznacza wielkości, dotyczące firmy jako zintegrowanej całości, a indeks  $t$  – jej osobnych jednostek.

W rezultacie potencjalna zyskowność inwestycji firmy jako zintegrowanej całości będzie wyższa niż zwykła suma dla jej jednostek, funkcjonujących samodzielnie:

$$(ROI)_s > (ROI)_t, \quad (4)$$

Analogicznie w przypadku stałego poziomu inwestycji mogą występować wyższe przychody całkowite oraz niższe koszty całkowite:

$$\begin{aligned} S_s &\geq S_t, \\ O_s &\leq O_t, \\ I_s &= I_t. \end{aligned} \quad (5)$$

Implikacje tego efektu są daleko idące. Pozwala on na osiągnięcie większej elastyczności w kształtowaniu zestawu jej produktów i rynków oraz wzmocnieniu pozycji rynkowej w porównaniu z firmami, które nie biorą pod uwagę relacji między jednostkami.

## 5. Obliczanie efektu synergicznego przy zastosowaniu aktualnej wartości przyszłych przepływów pieniężnych

Biorąc pod uwagę brak dostatecznie rozwiniętego rynku, który mógłby kształtować wartość rynkową analizowanych organizacji, i ograniczenia innych metod wyceny, autorzy proponują oszacować wartość przedsiębiorstw za pomocą metody, która służy do oceny efektywności projektów finansowych lub inwestycji, stosowanej w praktyce międzynarodowej. Jedną z najpowszechniejszych metod takiej oceny jest obliczenie wartości bieżącej przyszłych przychodów. Główną wadą korzystania z obecnej wartości przyszłych przepływów pieniężnych jako miary wartości firmy jest to, że w takich okolicznościach są brane pod uwagę tylko materialne aktywa przedsiębiorstwa. Przy tym wizerunek, kwalifikacje personelu, wydajność zarządzania oraz inne wartości niematerialne mają często istotny wpływ na przewagę konkurencyjną, pozycję na rynku, a tym samym na wartość firmy. Dlatego można stwierdzić, że przepływy pieniężne nie są najlepszym miernikiem wartości, choć często są one najlepszymi dostępnymi informacjami dla użytkowników. Efekt synergiczny należy obliczyć poprzez określenie bieżącej wartości netto przyszłych przychodów:

$$SE = \sum_{t=1}^n \frac{\Delta I_t - \Delta C_t}{(1+i)^t}, \quad (6)$$

gdzie:  $SE$  – wartość efektu synergicznego;  $\Delta I_t$  – wysokość dodatkowych dochodów dzięki współdziałaniu synergii;  $\Delta C_t$  – wysokość dodatkowych kosztów w wyniku realizacji synergii.

Przy obliczaniu wyników realizacji synergii kwota przychodów (i kosztów) powinna zawierać dodatkowe przychody (i koszty), tzn. te, które występują dodatkowo wskutek wprowadzenia synergii, a nie istnieją w zwykłych warunkach.

W badanym przypadku koszt dodatkowych przepływów pieniężnych działa jako zmienna mezoskopiczna, która pozwala na analizę zmian wskutek realizacji synergii, nie wyszczególniając przyczyn takich zmian. Łączne przepływy środków pieniężnych można podzielić na:

- przepływy pieniężne z działalności operacyjnej,
- przepływy pieniężne z działalności inwestycyjnej,
- przepływy pieniężne z działalności finansowej firmy.

Należy zauważyć, że określenie zachowania systemu obniża się w długim terminie. Ogólnie rzecz biorąc, do prognozy ewolucji synergicznych systemów w długim okresie zaleca się stosowanie teorii prawdopodobieństwa i statystyki w analizie przyszłości i wpływów zewnętrznych<sup>5</sup>. W badanym przypadku oceniono potencjalny wpływ synergii przez 3 lata. Zastrzeżenia, które należy wziąć pod uwagę przy analizie wpływu synergii, to:

1. Ocena rzeczywistej wartości rynkowej. Ocenę wartości rynkowej przyszłych przepływów pieniężnych dokonuje się przez ich dyskontowanie. W tym wypadku prawidłowe zidentyfikowanie poziomu ryzyka i stopy dyskontowej jest bardzo trudne. Jest to szczególnie ważne dla rynków niewystarczająco rozwiniętych. Należy również zauważyć, że w krajach rozwiniętych wartość rynkowa firmy wkrótce po nabyciu może wzrosnąć ze względu na oczekiwania potencjalnych inwestorów, dlatego problem określenia rzeczywistej wartości przedsiębiorstwa jest niezwykle trudny.

2. Ocena tylko dodatkowych przepływów gotówki. Należy brać pod uwagę tylko te dodatkowe przepływy pieniężne, które powstają wskutek połączenia przedsiębiorstw, ponieważ tylko one rzeczywiście przyczyniają się do wartości firmy.

3. Dodatkowe koszty. Należy także rozważyć możliwość dodatkowych kosztów realizacji transakcji – takich jak koszt rejestracji prawnej, ustalenie jednolitych procedur. Czynniki wpływu na składniki dodatkowych przepływów pieniężnych zostały zanalizowane przez autorów i przedstawione w tab. 2.

**Tabela 2.** Czynniki wpływu na składniki dodatkowego przepływu pieniężnego

Składniki dodatkowego przepływu pieniężnego	Czynniki wpływu
Dochód	Poziom przyrostu wielkości sprzedaży, ceny produktów i usług, marża operacyjna
Koszty	Zmiana wartości zasobów, skali produkcji i doświadczenie zdobyte, akumulacja doświadczenia
Dochód operacyjny	Dochody – koszty
Podatek od dochodu operacyjnego	Stawka podatkowa
Dochód operacyjny netto	Dochód operacyjny – podatek od dochodu operacyjnego
Inwestycje w aktywa niewymienialne (nieobrotowe)	Zapotrzebowanie na dodatkowe aktywa niewymienialne
Inwestycje w kapitał roboczy	Zapotrzebowanie na dodatkowy kapitał roboczy
Przepływy pieniężne netto	Dochód operacyjny netto – inwestycje w aktywa niewymienialne – inwestycje w kapitał roboczy

Źródło: О. Гошовська, А. Ліманський, Ж. Поплавська, *Синергізм у стратегічному управлінні*, Компанія «Манускрипт», Львів 2011.

<sup>5</sup> Г. Хакен, *Информация и самоорганизация: макроскопический подход к сложным системам*, М.: Мир 1991.



Analiza przepływów pieniężnych wskutek wspólnej działalności badanych firm wskazuje na to, że pojawiają się dodatkowe przepływy gotówkowe, a zatem można założyć, że wspólna działalność jest bardziej skuteczna niż niezależne funkcjonowanie przedsiębiorstw (tab. 3).

**Tabela 3.** Obliczanie dodatkowych przychodów i wydatków pieniężnych wskutek wspólnych przedsięwzięć badanych przedsiębiorstw (tys. USD)

Składniki przepływu pieniężnego całkowitego	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5	Razem
Przepływ pieniężny z działalności operacyjnej						
Dochód ze sprzedaży	715	917	1119	1321	1698	5770
Koszty	-529	-672	-825	-977	-1247	-4250
Podatki	-29	-58	-105	-137	-202	-531
Zadłużenie debetowe	0	0	0	0	0	0
Zadłużenie wierzycielskie	0	0	0	0	0	0
Zaliczka umorzona (spłacona)	0	0	0	0	0	0
Zaliczka otrzymana	0	0	0	0	0	0
Zapasy (rezerwa)	0	0	0	0	0	0
Niezakończona produkcja	0	0	0	0	0	0
Zmiany w kapitale roboczym	0	0	0	0	0	0
Przepływ pieniężny z działalności operacyjnej łącznie	157	187	189	208	249	989
Przepływ pieniężny z działalności inwestycyjnej						
Nabycie aktywów	-100	-150	-150	0	0	-400
Sprzedaż aktywów	0	0	0	0	0	0
Przepływ pieniężny z działalności inwestycyjnej łącznie	-100	-150	-150	0	0	-400
Przepływ pieniężny z finansowania						
Pożyczki krótkoterminowe	0	0	0	0	0	0
Pożyczki długoterminowe	0	0	0	0	0	0
Kapitał dodatkowy	0	0	0	0	0	0
Przepływ pieniężny z finansowania łącznie	0	0	0	0	0	0
Zasoby pieniężne na początek roku	0	57	36	75	283	-
Dodatkowy przepływ pieniężny łącznie	57	36	39	208	249	589
Zasoby pieniężne na koniec roku	57	93	75	283	589	-

Źródło: O. Гошовська, А. Ліманський, Ж. Поплавська, *Синергізм у стратегічному управлінні*, Компанія «Манускрипт», Львів 2011.

## 6. Zakończenie

Jak wynika z przeprowadzonych badań, wspólne działanie analizowanych przedsiębiorstw pozwala na osiągnięcie wzrostu przepływów wskutek działalności przedsię-

biorstw. Dodatkowe przepływy pieniężne z działalności operacyjnej wynikają wskutek przyrostu netto przychodów ze sprzedaży, obniżenia kosztów produkcji i podatków. Dodatkowe przepływy pieniężne z działalności inwestycyjnej pojawiają się poprzez obniżenie kosztów nabycia aktywów trwałych. W działalności finansowej nie występują dodatkowe dochody i wydatki.

## Literatura

Ансофф И., *Стратегическое управление*, М.: Экономика 1989.

Certo C.S., Peter P.J., *Strategic Management: Concepts and Applications*, 3<sup>th</sup> ed., Irwin Publishing, Chicago 1994.

Гошовська О., Ліманський А., Поплавська Ж., *Синергізм у стратегічному управлінні*, Компанія «Манускрипт», Львів 2011.

Wells J., *In Search of Synergy*, Harvard Doctoral Dissertation, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston 1984.

Хакен Г., *Информация и самоорганизация: макроскопический подход к сложным системам*, М.: Мир 1991.

## ASSESSMENT OF BENEFITS OF SYNERGY EFFECT IN ORGANIZATION ACTIVITY

**Summary:** The paper considers the problem of assessing the impact of synergy on the activities of organizations. For this assessment it is proposed to use both qualitative and quantitative indicators which should be considered simultaneously. Methodology of quantitative and qualitative indicators to assess the synergetic potential has been presented. Implemented calculation includes synergetic effect using present value of future cash flows.

**Keywords:** synergy, assessment of synergetic potential, synergetic effect calculation.