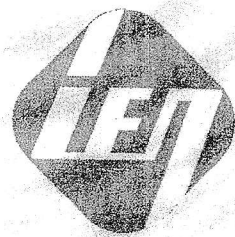


ISSN 1562-109X

ЕКОНОМІКА І ПРОМИСЛОВОСТІ



4(47) 2009

ПОНЯТИЯ И ВИДЫ СИНЕРГИЗМА

Актуальность вопроса о синергизме заключается в том, что в современном экономически развитом мире все труднее становится поиск и реализация конкурентных преимуществ, направлений и способов повышения эффективности работы отдельных предприятий и корпоративных структур. Некоторые среди них находят выход в диверсификации своей деятельности, другие – в слиянии и поглощении предприятий и видов деятельности, в выявлении возможностей стратегических бизнес-единиц (СБЕ), некоторые менеджеры придают значения портфельным стратегиям компании, использование эффекта масштаба.

В последние годы (30-40 лет назад) в литературе появилось множество работ, посвященных синергетическому эффекту; дают разные понятия: то он – результат совместного бизнеса, то он – эффект масштаба деятельности, как результат совместного владения определенными навыками или ноу-хау, как результат использования новых технологий, маркетинга, следствие "невидимых активов", эффекта "разлива", брендинга (развитие торговой марки); предполагают, что именно синергизм является решающим фактором при принятии решений о целесообразности слияний и поглощений, хотя факты говорят о том, что у слияния и поглощения множество иных причин; синергизм возникает как по вертикали, так и по горизонтали деятельности организации.

Он может быть как положительным, так и отрицательным. Некоторые специалисты в области менеджмента говорят о надуманности идеи синергизма. Некоторые успешные компании не предполагают, что в их деятельности присутствует синергизм, то есть менеджеры таких компаний не занимаются поиском и развитием синергетических преимуществ как таковых.

Таким образом, многообразие понятий, форм синергизма, ситуаций, когда возникает этот эффект, открывает широкое поле исследований в данном вопросе.

Целью настоящего исследования является анализ и уточнение понятия и установление видов синергизма. Синергизму посвящены десятки работ (книг, статей). Авторами таких работ являются представители экономически развитых стран – Америки, Японии, Европейских стран, некоторые ученые из России. Наше исследование основано на доступной нам информации.

Так что же понимается под синергизмом? На протяжении последних трех-четырех десятилетий формировалось понятие о синергизме.

В частности, О.А. Ерманский [1] в работе "Теория и практика рационализации", изданной в 1925 г., обосновал принцип организации труда, который гласит: организационная сумма больше арифметической суммы сил ее составляющих и написал математическое выражение

$$\sum(a, b, c, \dots, n) > a + b + c + \dots + n.$$

Этот термин (синергизм) в то время не встречался в деловой литературе, все же подразумевалась какая-то сила, дающая дополнительный эффект от соединения некоторых организационных составляющих.

О.А. Ерманский сформулировал и другие принципы, схожие с понятиями синергизма:

1) "принцип положительного подбора сил" – такое сочетание сил (работников, средств производства и др.), когда они подкрепляют, дополняют друг друга; для этого необходимо знать свойства этих подбираемых сил;

2) "закон накопления упражнений", который позволяет иметь возможность при не-

©Ляхов Александр Васильевич – кандидат технических наук, доцент;
Крачулова Марина Валерьевна.
Донецкий национальный технический университет.

изменном расходе сил получить больший результат; условием накопления упражнений (навыков) является повторение одних и тех же действий, движений.

Концепция И. Ансоффа о синергизме зарекомендовала себя как наиболее стойкая (1960 г.) – с этим автором в основном связывают обоснование понятия синергетического эффекта ("Синергизм и ресурсы", работа "Корпоративная стратегия", 1965 г.).

И. Ансофф говорит, что данный эффект, "способный продуцировать уровень выручки интегрированной компании, превышающий сумму аналогичных показателей ее функционирующих по отдельности дивизионов, часто обозначают уравнением $2+2=5$ ". Он предлагает называть его синергизмом". Сравнивая математическое выражение О.А. Ерманского, его пояснение и формальную запись синергизма и раскрытие его смысла – $2+2=5$, видим, что общий смысл схож. Хотя один говорит о рациональной организации, другой – о корпоративной эффективности.

Японский специалист в области менеджмента Хироюки Итами предлагает рассматривать внутренние ресурсы, т.е. внутренне организационно-ресурсное соответствие. Если И. Ансофф рассматривает корпорацию как объект синергизма, то Х. Итами рассматривает отдельную бизнес-единицу, использование ее внутренних ресурсов. Он формулирует: "Цель синергизма – использование эффекта "безбилетника", когда ресурсы, аккумулируемые в одной части компании, используются одновременно и без каких-либо дополнительных расходов другими ее частями". Он вводит понятие "невидимые активы", "комплементарные" и "синергетические" эффекты. Этим автором в структуру ресурсов компании включаются: люди, финансовые активы, материальные активы, невидимые активы.

Х. Итами вводит понятие "комплементарный (дополняющий) эффект". Суть его заключается в сосуществовании двух несвязанных элементов стратегии, чаще всего за счет использования одного и того же материального или финансового актива: разрыв между накопленным фирмой ресурсного запаса и объемом операций на единственном рынке; неравномерное использование мощностей в течение дневного или сезонного циклов. На-

копленные резервы можно использовать для выпуска нового товара или освоения нового рынка. Так же компания использует несколько товаров на нескольких рынках. Недостаток комплементарного эффекта заключается в том, что его можно приобрести, копировать. Конкурент может поступать так же. Комплементарные преимущества могут исчезнуть, если мощности полностью использованы или конкурент получил дополнительные материальные ресурсы. С нематериальными или невидимыми активами иначе (имидж, репутация, накопленный опыт, знания, технология): они могут быть использованы в любой сфере деятельности одновременно без ущерба для своей пользы. Как подчеркивает Х. Итами, это и есть классический пример безбилетника. Его нельзя копировать или купить и он долгосрочен. Отличие концепции о синергизме И. Ансоффа и Х. Итами заключается в том, что первый не выделяет невидимые активы и не исследует их детально; второй придает этим активам большое значение, он считает, что синергизм невидимых активов позволяет компании завоевать и расширить конкурентные позиции с меньшими, чем обычно, издержками.

Есть еще существенное отличие в концепциях этих авторов: по мнению И. Ансоффа, чтобы получить синергетический эффект, компании должны объединяться с другими фирмами; Х. Итами говорит, что аккумулируемые ресурсы в одной части компании используются одновременно без дополнительных расходов другими ее частями.

Роберт Баззел и Бредли Гейл [2] определяют синергетический эффект как результат деятельности кластера относительную сумму результатов его составляющих: нескольким бизнес-единицам удается достигать более высоких уровней прибыли, чем если бы они были независимыми компаниями. Термин «кластер» используется для обозначения либо портфеля компании в целом, либо для крупной корпорации – группы бизнес-единиц. Стратегия разрабатывается не для отдельных единиц, а для родственных бизнес-кластеров, синергизм которых создает выгоды, покрывающие стоимость капитала и долгосрочную акционерную стоимость.

В целом такой подход к понятию синергетического эффекта схож с определением И. Ансоффа, но имеются некоторые отличия

механизме с

Майкл П
того внимания
критически от
мнениям сине
альному (перед
опыта из одно
считает, что та
нес недолговеч
По мнен
увидеться син
ним понятием,
тина взаимос
полнее расст
подразделения
ные, нематери
взаимосвязи м
но, материал
подкреплены
материальные
зи обычно им
рентов.

К. Клар
позицию при
ретического
к мнениям И.
пбелла и друг
чают, что кон
бизнеса, нахо
зых с другими
ся на исполь
предлагают п
нергетическо
ся от СБЕ, та
на две незав
синергизму; ч
эффект, пред
анализе связа
щью товарно
го и техноло
цию авторов
три – четыре
ргизма, чтоб
использовани
развития нов!

Их поз
зиции други
му, что сине
рпоративных
это явление
ляции ресур
льных), а т

пользовать для
создания нового
пользует несколь-
ных. Недоста-
га заключается
рести, копиру-
упать так же.
тва могут ис-
остью исполь-
д дополнитель-
нематериаль-
тивами иначе
ый опыт, зна-
быть использо-
юстью одновре-
ользы. Как по-
сть классичес-
нельзя копи-
срочен. Отли-
И. Ансоффа и
что первый не
не исследует
этим активам
что синергизм
компания за-
тные позиции
эжками.
отличие в кон-
ию И. Ансоф-
еский эффект,
ся с другими
что аккумуля-
компания ис-
дополнитель-
ми.
Гейл [2] опре-
кт как резуль-
тнительную
вляющих: не-
ется достигать
или, чем если
компаниями.
я для обозна-
а в целом, ли-
руппы бизнес-
зается не для
ственных биз-
орых создает
ть капитала и
димость.
понятию сине-
определением
горые отличия

создания синергетического эф-

Майкл Портер [2] не акцентирует осо-
бного внимания на понятии синергизма. Он
принципиально относится к предыдущим опре-
делениям синергизма, особенно нематери-
альному (передача знаний, управленческого
опыта из одной бизнес-единицы в другую);
считает, что такая форма взаимосвязи наибо-
лее исполговечная, неопределенная.

По мнению М. Портера, не следует
увеличивать синергизмом, как каким-то од-
ним понятием, а следует рассматривать три
типа взаимосвязи. М. Портер считает, что
полезнее рассматривать взаимосвязи между
подразделениями корпорации: материаль-
ные, нематериальные и корпоративные. Эти
взаимосвязи могут существовать параллель-
но: материальные взаимосвязи могут быть
подкреплены нематериальными ресурсами,
материальные и нематериальные взаимосвя-
зи обычно имеют место при наличии конку-
рентов.

К. Кларк и К. Бреннам [2] критикуют
позицию принципиального отрицания синер-
гетического потенциала и присоединяются
к мнениям И. Ансоффа, М. Портера, Э. Кем-
пбелла и других авторов о синергизме; отме-
чают, что концепция синергизма, экономики
бизнеса, находящегося в выгодных ему свя-
зях с другими подразделениями, основывает-
ся на использовании общих ресурсов. Они
предлагают при анализе и планировании си-
нергетического эффекта полностью отказаться
от СБЕ, так как разделение производства
на две независимые линии создает угрозу
синергизму; чтобы усилить синергетический
эффект, предлагают подход, состоящий в
анализе связей внутри корпорации с помо-
щью товарного, ресурсного, потребительско-
го и технологического портфелей. По мне-
нию авторов, компания должна оценивать
три – четыре области потенциального синер-
гизма, чтобы обеспечить ей возможность
использования текущих сильных сторон и
развития новых.

Их позиция об СБЕ противоречит по-
зиции других авторов, которая склонна к то-
му, что синергизм возникает не только у ко-
рпоративных структур, они утверждают, что
это явление возникает как результат аккумуля-
ции ресурсов (материальных, нематери-
альных), а также выявляется при анализе

структуры в динамике, независимо от того,
является она корпоративной или бизнес-
единицей.

По мнению Р.М. Кантера [2] ("Поиск и
достижение синергизма" – отрывок из книги
"Когда гиганты учатся танцевать"), синер-
гизм – единственный способ создания ценно-
сти мультиотраслевыми корпорациями...
Единственным обоснованием существования
корпорации, по ее мнению, является дости-
жение синергизма – той волшебной комби-
нации видов деятельности, которая усилива-
ет каждая из них, а вместе они приносят бо-
льшую прибыль, чем по отдельности. Такое
толкование синергизма в целом не отличает-
ся от понятий этого явления других авторов,
но имеются отличия: во-первых, вводится
понятие "постпредпринимательская органи-
зация" – это такая новая организация, основ-
ной задачей которой является достижение
синергизма. Имеются примеры, когда в ре-
зультате слияния, поглощений и реструкту-
ризации не удалось получить синергетичес-
кого эффекта. По мнению Р.М. Кантер, при-
чиной этого является отсутствие коммуни-
кативной сети, неразвитости взаимоотношений
между подразделениями и краткосрочности
попыток их установления. То есть надо про-
должать действовать в избранном направле-
нии, в награду появляется синергизм.

Далее, Р.М. Кантер утверждает: "сего-
дня имеет место обратное, когда встает воп-
рос о целесообразности бытия корпорации
как таковой, в целостности в существующей
вне и над бизнес-единицами". То есть биз-
нес – единица должна извлекать выгоду из
принадлежности корпорации, а не наоборот.

Итак, понятие синергизма зарождалось
в 20-х годах прошлого столетия: "организа-
ционные составляющие высшей суммы ари-
фметических"; позже эффект " $2+2=5$ " назы-
вается синергизмом: экономическим базисом
синергизма является возможность того, что
по результатам совместных усилий несколь-
ких бизнес-единиц превысит итоговый пока-
затель их самостоятельной деятельности.
Синергизм рассматривается как процесс по-
вышения эффективности использования ре-
сурсов. Исследуются два вида ресурса: физи-
ческие (материальные) активы и невидимые
(нематериальные) активы. Одни называют
невидимые активы, как долгосрочный источ-
ник конкурентных преимуществ компании,

другие отмечали, что нематериальные взаимосвязи не долговечные, неопределенные. Синергизм может быть статичным, динамическим, симметричным. Синергизм может быть отрицательным ($2+2<4$). Есть мнение некоторых исследователей о надуманности понятия синергизма. Следовательно, синергизм – широкое и не однозначное понятие, но синергизм, по мнению большинства исследователей, является одним из возможных ключевых компонентов стратегии корпоративного уровня.

Виды синергизма, по мнению исследователей этого понятия, возникают из многих источников, причины его возникновения разные; в одном случае он проявляется из складывающейся ситуации, в другом – надо приложить значительные усилия, чтобы получить этот эффект. Следует иметь в виду, что по вопросу синергизма много мнений, иногда противоречивых. В связи с этим и виды синергизма имеют разное толкование.

И. Ансофф приводит следующие виды синергизма: торговый, оперативный, управленческий, начальный, симметричный, совместный.

Х. Итами рассматривает два портфельных эффекта: комплементарный (дополняющий) и синергетический. Портфельный эффект обладает двумя важными характеристиками. Во-первых, один и тот же рынок использует один и тот же ресурс. Во-вторых, каждый из сегментов занимает пробел, оставленный другим, максимально эксплуатируя ресурсы компании. В этом смысле рынки являются комплементарными. Комплементарный (дополняющий) эффект почти всегда ориентирован на полное использование имеющихся мощностей, то есть ресурсов, но если возникает ресурс, скажем, «репутация», «имидж» (Х. Итами назвал их как «невидимые активы»), то один рынок бесплатно пользуется репутацией другого, и получает эффект. Этот эффект Х. Итами назвал синергизмом. Он утверждает, что комплементарный эффект возникает при использовании материальных активов, синергетически невидимых. Используя синергетический эффект, компания получает возможность применения сильного долгосрочного оружия. М. Портер с этим не согласен, но говорит, что невидимые активы недолговечны, их трудно определить.

Х. Итами [2] ввел понятие динамического синергизма и показал его базисную структуру. Будущая стратегия формируется из набора активов настоящего периода. Строятся одновременно текущая стратегия и стратегия аккумуляции активов. Аккумуляция активов также производится благодаря текущим операциям. Тогда будущий набор активов формируется из аккумуляции активов по текущим операциям, настоящего набора активов (в будущем – это прошлый набор активов) и благодаря стратегии аккумуляции активов.

Для создания динамического синергизма компания должна выбрать операции и создать невидимые активы, разрабатывать собственную стратегию.

Стратегия динамического синергизма требует моделирования целой последовательности событий, пошагового определения динамических изменений и временной их очередности.

Действие статического синергетического эффекта определяется временем совпадения периода будущей стратегии с временем перехода текущей стратегии в динамическую. Синергия возникает в результате взаимодействия двух временных периодов.

Х. Итами говорит о динамичном дисбалансе. Компания начинает свою деятельность с небольшими ресурсами, не имея должного соответствия. Дисбаланс приводит к активным действиям, ресурсы аккумулируются и создается устойчивая основа для будущей стратегии, которая приводит к выигрышу в конкурентной борьбе. Х. Итами утверждает, что определенный дисбаланс в большинстве случаев выгоден, особенно для невидимых активов, которые являются источником синергизма. Рассредоточение всегда приводит к дисбалансу, что является стимулом стремления к соответствию. Х. Итами говорит: «...в соответствии с этой логикой баланс надо нарушать».

Роберт Баззел и Бредли Гейл выделяют четыре источника создания синергетической стоимости: обобществление ресурсов (деятельности) или совместная деятельность для достижения эффекта масштаба: эффекта «разлива» маркетинга НИР; «схожие отрасли», общий имидж.

Совместная деятельность включает: НИР, закупки, производство (операции), объ-

тние динамично-базисную структурируется из наиода. Строятся егия и стратегия гуляция активоя текущим опер активов фор-тивов по теку-набора активов) и иции активов. ческого синер-ать операции и разрабатывать

ого синергизма й последователь-го определения временной из

нергетического нем совпадения с временем пев динамичную. гате взаимодей-ов.

знамичном дис- свою деятель-ми, не имся до-анс приводит к и аккумулярую-снова для буду-одит к выигры-К. Итами утвер-сбаланс в боль-обенно для не-являются источ-точение всегда является стиму-вию. X. Итами с этой логикой

Гейл выделяют синергетической ресурсов (деятельность для ба: эффекта «ра-ожие отрасли»),

ость включает: (операции), объ-

ной торговый персонал, маркетинго-граммы, каналы распределения.

Эффект «разлива». Бизнесы кластера могут пользоваться определенными косвенными преимуществами маркетинга и НИР других предприятий. Авторы приводят результаты исследования GM в среде газотурбинных двигателей были использованы по отношению по производству автодвигателей.

«Схожие отрасли». Знания и навыки могут быть обобществлены бизнесами родственных отраслей знаний. Имеются в виду технические и управленческие знания, особенно маркетинговые навыки в высокотехнологических отраслях.

Общий имидж. Репутация бизнес-единицы как поставщика продукции может «разливаться» и на ее сестринские предприятия, например, низкокачественная продукция, так называемые «погнившие яблоки». С одной стороны, эти «яблоки» используют преимущество хорошего имиджа – основы корпорации – и имеют более высокие результаты деятельности, чем если бы они существовали самостоятельно. С другой стороны, они тянут вниз показатели ядра.

М. Портер высказал свое мнение по вопросу взаимосвязи бизнес-единиц и выделил три типа взаимосвязи между подразделениями корпораций: материальные, нематериальные и конкурентные. Они могут существовать как отдельно, так и параллельно, подкрепляя друг друга. Каждый тип взаимосвязи приводит к конкурентному преимуществу, отсюда синергизм характеризуется не одним, а тремя понятиями.

Материальные взаимосвязи приводят к возникновению конкурентных преимуществ в тех случаях, если совместная деятельность снижает издержки. Например, бизнес-единицы, обладающие общим торговым персоналом, могут добиться снижения торговых издержек. Подразумевается совместное осуществление какой-либо деятельности или нескольких её видов.

Нематериальные взаимосвязи подразумевают передачу управленческого ноу-хау из одной цепочки ценностей в другую и формируют конкурентное преимущество за счет передачи генетических (общих, родовых)

навыков или ноу-хау, или покрывают издержки трансферов знаний.

Конкурентные взаимосвязи. Эта форма взаимосвязи существует благодаря соперникам, непосредственно или потенциально конкурирующими с корпорациями в более чем одной стране. Эти конкуренты обязательно связывают различные отрасли, так как действия компании по отношению к ним на одном из рынков могут иметь влияние и на другие.

К. Кларк и К. Бреннан [2] исходят из четырёх портфелей при установлении предрасположенности к достижению синергизма. Имеются в виду следующие четыре портфеля: портфель товарных рынков; ресурсный; потребительский; технологический.

Рыночный портфель. В основе логики портфельной матрицы заложена кривая опыта – с увеличением кумулятивного объема выпуска снижаются единичные издержки: если растет рынок, то кумулятивный объем выпуска возрастает, а удельные издержки сокращаются гораздо сильнее, при этом повышается конкурентное преимущество фирмы.

Ресурсный портфель. Ресурсы: завод, цех, линия, склад, торговый персонал, компьютерная система, маркетинговая деятельность или административный отдел. Он служит для определения ключевых видов деятельности и их эффективности по издержкам относительно конкурентов. Анализ ресурсного портфеля может быть использован для определения сильных и слабых сторон оперативной деятельности фирмы.

Потребительский портфель позволяет выйти на новый уровень исследования возможностей фирмы и может быть использован как аналитический метод идентификации сильных и слабых сторон. Сопоставление результатов анализа ресурсного и потребительского портфелей позволяет идентифицировать дальнейшие возможности и потенциал синергизма.

Технологический портфель предоставляет возможность идентифицировать новые параметры синергизма.

Синергизм многолик, поэтому и видов синергизма множество, можно даже с определенным приближением составить классификацию видов синергизма (см. таблицу).

Таблица. Классификация видов синергетического эффекта

Признак классификации	Виды синергизма
1. Источник прибыли	1.1. Торговый 1.2. Операционный 1.3. Инвестиционный 1.4. Управленческий
2. Начало деятельности	2.1. Денежная экономия 2.2. Экономия времени
3. Операционная деятельность	3.1. Эффект, масштабы 3.2. Распределение накладных расходов на большие объемы производимой продукции
4. Функциональная область: общий менеджмент и финансы, исследования и разработки, маркетинг, операции	4.1. Вклад родительской компании 4.2. Вклад нового предприятия 4.3. Совместные возможности в виде доступа к товарным рынкам
5. Симметрия эффектов	5.1. Выгоды для новой товарной линии 5.2. Доступ к устойчивым пассивам
6. По временным периодам	6.1. Статичный синергизм 6.2. Динамичный синергизм
7. Виды активов	7.1. Комплементарный 7.2. Невидимых активов
8. Механизм создания синергетической стоимости	8.1. Обобществление ресурсов 8.2. Эффект "разлива" 8.3. "Схожие" отрасли 8.4. Общий имидж
9. Комплементарные возможности	9.1. Эффект разрыва между ресурсами фирмы и объемом операций 9.2. Неравномерное использование мощностей во времени
10. Тип взаимосвязей между подразделениями	10.1. Материальный 10.2. Нематериальный 10.3. Конкурентный
11. Портфельная стратегия	11.1. Рыночный 11.2. Ресурсный 11.3. Потребительский 11.4. Технологический

Вывод. Понятие и виды синергетического эффекта стимулируют менеджеров детальнее, всестороннее искать конкурентные возможности своей производственной деятельности.

Литература

1. Рофе А.И. Научная организация труда: Учеб. пособие. – М.: Изд-во "МИК", 2000. – 350 с.

2. Кемпбелл Э., Саммерс Лаче. Стратегический синергизм. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с.

3. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.

ПРО

МЕТ

У дан
голонних тег
мми, яка то
металургійн
подарські м
ють на перс
ефективност
наслідками
вних комплек
науково-мет
ції виробниц
ження витра
ти мас експ
тенденції ви
металургії. С
дження є оче

Пробл
числовості
шуковців та
С.С. Аптека
С.Б. Довбні,
кого, Ф.Ю
Л.М. Кузьме
ченка та ін
дження були
ми проблем
раючись на
реформуван
2011 року»
детально пр
лургійної п
металургії,
«злиття» а
обгрунтуват
ганізації, си
ньому ринк
їх розвитку
ченням ніш
металопрод

© Поклонс
Донецьк
Ращупкі
Донбась