

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

**Strategie. Procesy i praktyki**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Hanna Jurek

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-565-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Anna Adamik:</b> Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering) .....	11
<b>Justyna M. Bugaj:</b> Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
<b>Paweł Cabala:</b> Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats) .....	36
<b>Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak:</b> Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
<b>Jarosław Domański, Karolina Kitzman:</b> Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations) .....	55
<b>Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki:</b> Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory) .....	66
<b>Patryk Dziurski:</b> Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries) .....	80
<b>Jarosław Ignacy:</b> Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
<b>Bartosz Jasiński:</b> Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors) .....	100
<b>Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk:</b> Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

<b>Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb:</b> Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
<b>Maja Kiba-Janiak:</b> Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management) .....	141
<b>Izabela Konieczna:</b> Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province) .....	153
<b>Marzena Kramarz, Anna Saniuk:</b> Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise) .....	163
<b>Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert:</b> Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
<b>Krystyna Leszczewska:</b> Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses) .....	197
<b>Monika Łada:</b> Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers) .....	216
<b>Michał Młody:</b> Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework) ....	227
<b>Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska:</b> Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
<b>Maja Sajdak:</b> Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions) .....	254
<b>Anna Saniuk, Marzena Kramarz:</b> Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector) .....	265
<b>Adam Stabryła:</b> Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis) .....	275
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?) .....	286

<b>Janusz Strużyna, Izabela Marzec:</b> Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
<b>Aleksandra Sus:</b> Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism) .....	309
<b>Danuta Szwajca:</b> Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
<b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
<b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
<b>Andrzej Piotr Wiatrak:</b> Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
<b>Jan W. Wiktor:</b> „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i> ).....	387
<b>Hubert Witczak:</b> Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
<b>Grzegorz Wojtkowiak:</b> Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
<b>Przemysław Wolczek:</b> Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management) .....	435

## Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

*Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet*

### **Marek Ćwiklicki**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

e-mail: marek.cwiklicki@uek.krakow.pl

### **Maria Eckes-Kondak**

Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie

e-mail: meckes@agh.edu.pl

---

## **OBSZARY WYSTĘPOWANIA NEGATYWNEJ SYNERGII W ORGANIZACJACH**

---

## **NEGATIVE SYNERGY: AREAS OF ITS OCCURRENCE IN ORGANISATIONS**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.420.04

JEL Classification: M10, M20, M50

**Streszczenie:** Celem artykułu jest analiza zjawiska negatywnej synergii (dysynergii) występującej w różnych obszarach funkcjonowania organizacji. Autorzy w pierwszej kolejności wyjaśnili zjawisko negatywnej synergii pod względem znaczeniowym. Omówiono przykłady występowania dysynergii zidentyfikowane na podstawie literatury z zakresu zarządzania organizacjami. Wnioski z analizy zawierają próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie o powstawanie systemowego zarządzania w różnych obszarach (dziedzinach) funkcjonowania organizacji w reakcji na zidentyfikowaną dysynergię. W zakończeniu sformułowano kierunki dalszych badań nad tym zjawiskiem, w tym dotyczącą stosowania narzędzi pomiaru pozwalających dokonać diagnozy danego obszaru zarządzania pod kątem występowania negatywnej synergii.

**Słowa kluczowe:** synergia, negatywna synergia, zarządzanie organizacjami.

**Summary:** This article aims to analyze the phenomenon of negative synergy (dis-synergy) occurring in different areas of the organisation. First the authors discuss the terminology of negative synergy phenomenon. Next they present the examples of dis-synergy in teamwork and mergers and analysed based on the literature referring to business management. Conclusions drawn from the analysis include the answer to the question about the reason of creating management systems in other areas of the organisation. At the end the authors formulate directions for further research of this phenomenon.

**Keywords:** synergy, negative synergy, dis-synergy, business management.

## 1. Wstęp

Celem artykułu jest analiza zjawiska negatywnej synergii występującej w różnych obszarach funkcjonowania organizacji<sup>1</sup>. Synergię (synergizm) opisuje się jako współdziałanie różnych czynników, skuteczniejsze niż suma oddzielnych działań. W przedstawionej definicji postrzega się to zjawisko jako pozytywne, do którego zarządzający powinni dążyć. Tymczasem synergia może mieć także negatywny charakter, co wpisuje się w problematykę paradoksów zarządzania.

W pierwszej kolejności zostanie szczegółowo wyjaśnione zjawisko negatywnej synergii pod względem znaczeniowym. Przyjęto definicję negatywnej synergii w brzmieniu „współdziałanie różnych czynników prowadzące do niższej skuteczności niż suma oddzielnych działań”. Następnie zostaną podane przykłady występowania negatywnej synergii zidentyfikowane na podstawie literatury przedmiotu. Wnioski z analizy będą zawierać próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie o powstawanie systemowego zarządzania w różnych obszarach (dziedzinach) funkcjonowania organizacji w reakcji na zidentyfikowaną negatywną synergię. Ponadto w zakończeniu sformułowano kierunki dalszych badań nad zjawiskiem dyssynergii.

## 2. Synergia i jej negatywna postać – przegląd definicji

Synergia (synergizm) rozumiana jest jako współdziałanie, kooperacja czynników, współpraca, a w szerszym kontekście współdziałanie czynników, które jest korzystniejsze od sumy efektów funkcjonowania każdego z czynników z osobna [Mesjasz 2008, s. 50; Piekarz 2000, s. 164; Stabryła 2008b, s. 8].

W naukach o zarządzaniu synergia pojawia się również jako zasada lub reguła. T. Pszczołowski [1973, s. 46] przedstawiał ją następująco: „w określonych przypadkach możemy uzyskać takie zestawienie dwóch lub więcej elementów ze sobą, w jakiś różny od nich przedmiot, że jego oddziaływanie daje skutek pod jakimś względem większy niż suma skutków wywołanych przez każdy z elementów z osobna”. Natomiast W. Kieżun [1997, s. 323] określił ją jako efekt synergetyczny uzyskiwany w pracy zespołowej na skutek zwiększenia wydajności poprzez specjalizację i humanizację działań, a także dzięki oddziaływaniom motywacyjnym pracowników w zespole. Na gruncie zarządzania jakością A. Hamrol wyjaśnia, że zasada synergii ma charakter jakościowy i jest związana z traktowaniem przedmiotu badań jako wyodrębnionej całości. Autor definiuje synergię jako „wszystkie rodzaje relacji w zbiorze przedmiotów, sprawiające, że łącznie tworzą one przedmiot złożony o jakości odmiennej względem jakości tych przedmiotów” i wskazuje, że „warunkiem wystąpienia zjawiska synergii jest odmienność jakości przedmiotu

---

<sup>1</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.



złożonego, wyodrębnionego na tle otoczenia, względem sumy jakości jego składników” [Hamrol 1998, s. 49-50].

W ujęciu systemowym efekt synergii może nastąpić, „gdy dwa współpracujące ze sobą systemy, lub ich większa liczba, przynoszą więcej efektów, niż wynosiłaby łącznie suma efektów każdego z nich, gdy pracowałyby osobno” [Kisielnicki 2011, s. 21]. J. Kisielnicki przytacza przykład konsorcjum, gdzie w grę wchodzi nie tylko współpraca zespołowa jednej organizacji, ale także współpraca oddzielnych systemów, poszczególnych konsorcjantów czy też działów, aby uzyskać większą wydajność i skrócić czas realizacji danego zadania, projektu czy celu. Synergię określa się również jako „kooperatywne oddziaływanie wielu podsystemów, generujące uporządkowanie struktury lub aktywność” [Haken (ed.) 1977]. W tym ujęciu system, jakim jest dana organizacja, nie będzie dobrze funkcjonował bez występowania efektu synergii pomiędzy istniejącymi w niej poszczególnymi podsystemami. Rozpatrując synergię w kontekście systemowym, można stwierdzić za Ch. Hampden-Turnerem, że synergia to „optymalna integracja czegoś, co poprzednio istniało oddzielnie” [Hampden-Turner 1975]. Biorąc pod uwagę strukturę organizacji, można zaobserwować, że każdy jej podsystem stanowi odrębną jednostkę organizacyjną, która teoretycznie może działać oddzielnie, często posiada takie uprawnienia i kompetencje, ale tylko optymalna integracja tych podsystemów przyczyni się do uzyskania oczekiwanego wyniku ekonomicznego. Podsumowując, można zacytować za L. Krzyżanowskim [1992], że „osiąganie efektu synergicznego, zwanego efektem organizacyjnym, stanowi sens tworzenia, istnienia i rozwoju wszelkich organizacji”. Synergię postrzega się jako zjawisko pozytywne, do którego zarządzający powinni dążyć [Goold, Campbell 1998], a jego przejawem jest nadwyżka uzyskana dzięki kooperacji w porównaniu z efektami pojedynczych czynników [Piekarz 2000, s. 164]. W tym kontekście określa się ją efektem współdziałania, efektem organizacyjnym lub efektem spójności [Stabryła 2008b, s. 8].

Tymczasem synergia może mieć także negatywny charakter. Bazując na słownikowej definicji synergii, jej negatywną formę można określić jako „współdziałanie różnych czynników prowadzące do niższej skuteczności niż suma oddzielnych działań”. Określa się ją również mianem dyssynergii [Piekarz 1991, s. 32] lub odwrotną synergią (*reverse synergy*) [Andrushko 2012].

Według H.I. Ansoffa [1965] ujemny efekt synergii można opisać następującą metaforą:  $2 + 2 = 3$ . Jeśli synergia jest ujemna, całość jest mniejsza niż suma jej części [Ossadnik 1996]. Innymi słowy, jeśli dana jednostka czy organizacja pracuje sama, może rzeczywiście osiągnąć więcej niż podczas współpracy zespołowej.

E. Hofmann [2005] twierdzi, że oprócz pozytywnego efektu synergii, połączenie dwóch wcześniej niezależnych podmiotów może spowodować wystąpienie negatywnych skutków finansowych i organizacyjnych. Autor nazywa występujące zjawisko dysynergią, w której nazwie człon „dys” jest zaczerpniętym przyrostkiem z greckiego słowa „ubogi” i obrazuje „ubogą” współpracę pomiędzy jednostkami organizacyjnymi.

Ocena synergii jako pozytywnej lub negatywnej zależy od punktu widzenia [Corning 2003, s. 78]. Jako przykład podaje się kryzys energetyczny w latach 2000-2001 w Stanach Zjednoczonych, który spowodował, że firmy, takie jak Enron czy Dynegy, uzyskiwały wysokie zyski, jednak ceny zakupu energii były dla klientów wysokie. P. Corning zwraca uwagę, że z punktu widzenia wymienionych firm mamy do czynienia z pozytywną synergią, ale dla mieszkańców Kalifornii kryzys był przykładem negatywnej synergii [Corning 2003, s. 78-79].

### **3. Obszary występowania negatywnej synergii w zarządzaniu organizacjami**

W przypadku zarządzania organizacjami identyfikacja obszarów występowania negatywnej synergii wymaga bardziej szczegółowego podejścia. Dlatego też w poniższym punkcie autorzy przedstawiają zidentyfikowane na podstawie kwerendy bibliotecznej opisy negatywnej synergii w literaturze poświęconej zarządzaniu. Kwerendę przeprowadzono w bazach EBSCO, Scopus i Web of Science pod kątem występowania fraz *reverse synergy* i *negative synergy*, ograniczając się do publikacji z zakresu zarządzania. Wyniki studiów literaturowych doprowadziły do wniosku, iż określenie „negatywna synergia” stanowi często wzmiankę lub wątek uzupełniający główne rozważanie podjęte w danej pracy na temat synergii i z tego powodu nie zostały uwzględniane w dalszej analizie.

Zgromadzone dane pozwalają określić, że temat negatywnej synergii w kontekście zarządzania dotyczy dwóch poziomów. Pierwszym jest wymiar organizacji pracy zespołowej i związanych z nią zagadnień, natomiast drugim – efekty łączenia przedsiębiorstw w jedno. W dalszej części opracowania omówiono te dwa poziomy.

#### **3.1. Praca zespołowa**

Negatywna synergia w odniesieniu do pracy zespołowej dotyczy kilku powiązanych wątków, które scala współpraca poszczególnych pracowników [Hertel 2011]. Do bardziej popularnych efektów negatywnej synergii należy próżniactwo społeczne (*social loafing*), zwane też efektem Ringlemanna na opis sytuacji dołączenia osoby do zespołu przy jednoczesnym pozbawieniu jej indywidualnej odpowiedzialności [French i in. 2011, s. 397]. W prostym eksperymencie polegającym na ciągnięciu liny przez kilka osób wykazano, że wraz ze zwiększaniem ich liczby osoby zaczęły słabiej wykonywać zadanie. Wyjaśniano to brakiem zauważenia wkładu własnego w końcowy wynik i preferencją obserwacji innych wykonujących pracę [French i in. 2011, s. 397]. Innymi przykładami społecznej negatywnej synergii jest zjawisko psychologii tłumu i stwierdzenie, że wyższe jest prawdopodobieństwo podjęcia ryzykownej decyzji przez zespół niż przez jednostkę [Corning 2003, s. 83].

W przypadku pracy zespołowej pojawienie się negatywnej synergii prowadzi do obniżenia produktywności zespołu, które może wstrzymać członków zespołu

przed podejmowaniem dalszych działań pomimo wystąpienia korzystnych ku temu czynników [Hackman 1987, s. 332]. Do powyższego kontekstu należy zaliczyć także badania prowadzące do wniosku o obniżaniu się motywacji osób zarówno w ramach zespołu [Hüffmeier, Hertel 2011], jak i w uczeniu się [Mathews, Jackson 2009].

Osobne miejsce w piśmiennictwie zajmuje zagadnienie efektywności zespołowego rozwiązywania problemów. Jedną z przesłanek stosowania takiej formy jest „dążenie do zgromadzenia możliwie dużej liczby pomysłów, gdyż wraz ze zwiększeniem ilości rośnie prawdopodobieństwo pojawienia się pomysłu optymalnego” [Martyniak 1997, s. 47]. Jednakże nie zawsze takie pozytywne zjawisko występuje, co skłania do stwierdzenia o możliwości wystąpienia negatywnej synergii w trakcie zespołowego rozwiązywania problemów. Badania w tym zakresie zrealizowane przez M. Diehla i W. Stroebeego [1987, 1991] wykazały utratę produktywności pracy grupowej, jeśli pojawiają się tzw. czynniki blokujące. W konsekwencji formułuje się zasady prowadzenia sesji pomysłowości (np. dopuszczające możliwość rozmowy w jej trakcie), mające na celu eliminację występowania negatywnej synergii.

### 3.2. Przejęcia i fuzje

Drugim obszarem występowania negatywnej synergii, opisywanym w literaturze przedmiotu, są łączenia przedsiębiorstw poprzez przejęcia i fuzje. Krytyczne spojrzenie na efekty tych operacji gospodarczych przedstawił M. Sirower [2007], który wykazał, że nowi partnerzy mogą pogarszać sytuację finansową przejmującego. Ujemna synergia może objąć wszystkie bezpośrednie koszty związane z przejęciem, takie jak koszty: sądowe, przeniesienia i integracji podmiotów organizacyjnych, harmonizacji infrastruktury IT, a także koszty pośrednie [Lechner, Meyer 2003]. Przejęcie lub fuzja w danej organizacji może wywołać ujemny efekt synergii, który negatywnie wpłynie na jej sytuację dochodową. Według E. Hofmanna, aby obliczyć synergię netto osiągniętą podczas nabycia lub fuzji, trzeba odjąć ilość dyssynergii od synergii osiągniętej, czyli synergii brutto [Hofmann 2005]. Tę relację można zilustrować następującym równaniem [Karenfort 2011]:

$$\text{synergia brutto} - \text{dyssynergia} = \text{synergia netto.}$$

Powyższe równanie pokazuje, że wynik synergii netto może być również wynikiem ujemnym, jeżeli efekt dyssynergii jest zbyt silny i jego oddziaływanie redukuje pozytywną synergię. Przedsiębiorstwo, planując fuzję, powinno wykorzystać wszelkie możliwe metody prognozowania, aby spróbować obliczyć wynik synergii brutto i uniknąć niekorzystnego wpływu dyssynergii na wynik finansowy przedsiębiorstwa.

W celu badania synergii pod kątem finansów przedsiębiorstwa S. Chatterjee proponuje następującą klasyfikację synergii: synergię kosztową, synergię przychodową, dyssynergię kosztową oraz dyssynergię dochodową [Chatterjee 2007]. Rozróżnienie to wydaje się przydatne, ponieważ organizacja jest w stanie określić

efekty synergii operacyjnych przede wszystkim w zakresie swoich przychodów i kosztów. S. Chatterjee zaznacza również, że negatywna synergia podczas fuzji i przejęć wiąże się nie tylko z występowaniem wysokich kosztów operacyjnych, ale również jest związana z trudnym procesem integracji [Chatterjee 2007]. Można tutaj zauważyć, że efekt synergii nie zawsze daje się obliczyć tylko za pomocą wskaźników finansowych.

#### **4. Systemowe zarządzanie warunkiem eliminacji negatywnej synergii**

Przedstawiona powyżej analiza skłania do sformułowania następujących wniosków. Należy zauważyć, że synergia to bardzo skomplikowany i wielowymiarowy efekt, dlatego też trudno jest określić jej wartość końcową. Podczas badania czy też predykcji wyniku synergii wskazane jest wykorzystanie zarówno wskaźników ilościowych, jak i jakościowych. Należy przy tym pamiętać, że skupiając się tylko na analizie wskaźników ilościowych, nie osiągniemy zadowalających efektów. Wynik przeprowadzonej analizy, bez zbadania wskaźników jakościowych, może wskazywać na dodatnią synergię danego zjawiska. Jednakże przewaga negatywnej synergii występującej w związku z aspektami jakościowymi może mieć tak duży wpływ na dane zjawisko, że końcowa wartość synergii netto będzie ujemna. W celu osiągnięcia zadowalających wyników prognozowania należy określić precyzyjne wskaźniki synergii, które w sposób miarodajny ukażą prawidłowy wynik ostatecznego efektu występującego w danej organizacji.

Próby zwiększania efektu synergii, zarówno w wymiarze ilościowym, jak i jakościowym, a jednocześnie eliminacji negatywnej synergii polegają między innymi na systemowym, kompleksowym podejściu do zarządzania różnymi obszarami lub funkcjami organizacji. Klasycznym tego przykładem jest system zarządzania jakością, które powstało jako wyraz konieczności holistycznego ujęcia zagadnienia jakości w przedsiębiorstwach [Ćwiklicki, Obora 2011, s. 9-10].

Z innych przykładów można podać zarządzanie programami, będące próbą uzyskania dodatkowych korzyści z łącznej realizacji oddzielnych projektów. Terminem program określa się „grupę powiązanych projektów zarządzanych w skoordynowany sposób w celu uzyskania korzyści i kontroli niemożliwej do osiągnięcia poprzez zarządzanie tymi projektami oddzielnie” [The Standard for Program Management, 2008]. Rozumowanie towarzyszące takim próbom przedstawia się następująco.

W zarządzaniu projektami pojawienie się negatywnego efektu synergii może być przypadkowe lub planowane [Munro 2005, s. 435]. Przypadkowo występująca synergia pozostawia takie same skutki, jak synergia zaaranżowana, ale z definicji nie została ona w żaden sposób zainicjowana. W przypadku zarządzania projektami może się zdarzyć, że dwa osobne projekty, świadomie ze sobą niepowiązane, oddziałują na siebie efektami synergicznymi zarówno pozytywnymi, jak i negatyw-

nymi. Dlatego też w zarządzaniu wieloma projektami często nie można odczytać wyniku całkowitej synergii ani też go zaplanować [Harrison 1991, s. 178].

Synergia w zarządzaniu projektami jest związana ze współzależnością istniejących w danej organizacji projektów. Jeżeli projekty są ze sobą współzależne, istnieją pomiędzy nimi sprzężenia zwrotne, to wystąpi między nimi pozytywny lub negatywny efekt synergii [Bućko 2009, s. 242]. W przypadku negatywnego efektu synergii projekty nawzajem zakłócają swoje działanie, prowadząc do zmniejszenia swojej efektywności. Kapitał intelektualny w zarządzaniu projektami jest siłą sprawczą, która integruje inne czynniki i wpływa na tworzenie pozytywnego efektu synergicznego, jednakże w przypadku dezintegracji powstaje dyssynergia czy też asynergia [Stabryła 2008a, s. 169].

Zarządzanie projektami danej organizacji najczęściej polega na ich integracji w celu uzyskania korzystnych efektów organizacyjnych i finansowych. Opłacalność portfela projektów może być wyższa niż suma wskaźników ich rentowności, ale można uzyskać też efekt odwrotny – niepożądane koszty lub inne efekty projektu, które obniżają wartość całego portfela projektów [Teng, Gwo-Hshing 1998, s. 261]. Takimi efektami wpływającymi negatywnie na projekt mogą być konflikty w zespołach projektowych czy też różnice kulturowe występujące pomiędzy grupami projektowymi w przypadku projektów międzynarodowych. Negatywny efekt synergiczny może zostać wywołany między innymi przez niewłaściwe zarządzanie. Menedżer projektu, starając się zintegrować dwa substytucyjne projekty, może je doprowadzić do kryzysu, a nie wpłynąć na ich pozytywną integrację [Engwall, Jerbrant 2003, s. 407]. Na etapie budowy strategii rozwoju organizacji opartej na zarządzaniu projektami należy starannie zlokalizować i oszacować potencjalne źródła negatywnych efektów synergicznych, aby w przyszłości można było wprowadzić stosowne korekty w tej strategii [Bućko 2013, s. 240].

W konsekwencji wykorzystanie pozytywnego efektu synergii w zarządzaniu projektami wpływa korzystnie na efektywność działania całej organizacji, ale dyssynergia zakłóca to działanie. Podobnie jest w pozostałych obszarach zarządzania organizacjami, w których występują powiązania (zależności) między ich elementami.

## 5. Zakończenie

Zjawisko negatywnej synergii skłania kierownictwo organizacji do podejmowania działań o charakterze systemowym, mającym na celu uzyskanie dodatkowego, korzystnego efektu. W artykule zaprezentowano zarządzanie programami jako przykład takich inicjatyw.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu zjawisko negatywnej synergii skłania do sformułowania kierunków przyszłych badań. Omówione przykłady stanowią podstawę do stwierdzenia, że działania organizatorsko-zarządcze o charakterze systemowym mają na celu uzyskanie efektu pozytywnej synergii. Wykazane od-

wrotne skutki takich zabiegów w stosunku do oczekiwanych rezultatów pozwalają na podjęcie studiów nad warunkami i czynnikami eliminującymi powstawanie negatywnej synergii. Uwzględniając fakt, że każdą organizację *ex definitione* charakteryzuje współpraca, to należy spodziewać się występowania zjawiska negatywnej synergii także w innych obszarach organizacji i zarządzania. Niezbędną czynnością w postępowaniu racjonalizatorskim jest poprawna identyfikacja przedmiotu badania, którego analiza umożliwi podjęcie działań zapobiegawczych. W rezultacie pojawia się konieczność stosowania narzędzi pomiaru pozwalających dokonać diagnozy danego obszaru pod kątem występowania negatywnej synergii w pozostałych dziedzinach zarządzania zasygnalizowanych jedynie w niniejszym artykule.

## Literatura

- Andrushko A., 2012, *The reverse synergy: Another way of thinking*, International Journal of Economic Practices and Theories, 2(2), s. 68-74.
- Ansoff H.I., 1965, *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York.
- Bućko J., 2009, *Drugi wzbogacania tradycyjnej oceny efektywności finansowej projektów innowacyjnych*, Problemy Eksploatacji, nr 4, s. 237-248.
- Bućko J., 2013, *Synergia i opcje rzeczowe w innowacyjnych strategiach zarządzania w przedsiębiorstwach*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XIV, z. 12, cz. I, s. 235-245.
- Chatterjee S., 2007, *Why is synergy so difficult in mergers of related businesses?*, Strategy and Leadership, 35, 2, s. 46-52.
- Corning P., 2003, *Nature's Magic. Synergy in Evolution and the Fate of Humankind*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Ćwiklicki M., Obora H., 2011, *Wprowadzenie do metod TQM*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Diehl M., Stroebe W., 1987, *Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle*, Journal of Personality and Social Psychology, 53(3), s. 497-509.
- Diehl M., Stroebe W., 1991, *Productivity loss in idea-generating groups: Tracking down the blocking effect*, Journal of Personality and Social Psychology, 61(3), s. 392-403.
- Engwall M., Jerbrant A., 2003, *The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management?*, International Journal of Project Management, 21(6), s. 403-409.
- French R., Raynar C., Rees G., Rumbles S., 2011, *Organizational Behaviour*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey.
- Goold M., Campbell A., 1998, *Desperately seeking synergy*, Harvard Business Review, 76(5), s. 130-143.
- Hackman J.R., 1987, *Handbook of organizational behavior*, [w:] Lorsch J.W. (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Haken H. (ed.), 1977, *Synergetics*, Springer, Berlin – Heidelberg.
- Hampden-Turner Ch., 1975, *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, Verlag, Stuttgart.
- Hamrol A., 1998, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Harrison J.S., 1991, *Synergies and post-acquisition performance: Differences versus similarities in resource allocations*, Journal of Management, 17(1), s. 173-190.
- Hertel G., 2011, *Synergetic effects in working teams*, Journal of Managerial Psychology, 26(3), s. 176-184.

- Hofmann E., 2005, *Realisierung von Synergien und Vermeidung von Dyssynergien*, Controlling-Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 17(8-9), s. 483-489.
- Hüffmeier J., Hertel G., 2011, *When the whole is more than the sum of its parts: Group motivation gains in the wild*, Journal of Experimental Social Psychology, 47(2), s. 455-459.
- Karenfort S., 2011, *Synergy in Mergers & Acquisitions The Role of Business Relatedness*, Verlag GmbH, Lohmar – Köln.
- Kieżun W., 1997, *Sprawne zarządzanie organizacją. zarys teorii i praktyki*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Kisielnicki J., 2011, *Zarządzanie projektami*, a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Krzyżanowski L., 1992, *Podstawy nauk organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Lechner H., Meyer A., 2003, *Quantifizierung von Synergiepotenzialen bei Unternehmenszusammenschlüssen*, M&A Heft, 8-9, s. 311-316.
- Martyniak Z., 1997, *Wstęp do inwentyki* (2. wyd.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Mathews M.D., Jackson S., 2009, *Overcoming negative synergy in the classroom: Avoiding a teaching nemesis*, International Advances in Economic Research, 15(2), s. 260-260.
- Mesjasz C., 2008, *Złożone systemy adaptacyjne jako narzędzie modelowania synergii*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 782, s. 47-64.
- Munro L.T., 2005, *Focus-pocus? Thinking critically about whether aid organizations should do fewer things in fewer countries*, Development and Change, 36(3), s. 425-447.
- Ossadnik W., 1996, *Synergieffekte*, Controlling von, [w:] Schulte C. (ed.), *Lexikon des Controlling*, München.
- Piekarz H., 1991, *Efekt organizacyjny jako kryterium oceny systemu wytwórczego*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Seria specjalna: Monografie, nr 102.
- Piekarz H., 2000, *Efekt synergiczny jako kryterium sprawności przedsiębiorstwa*, [w:] T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniac (red.), *W kręgu zarządzania. Spojrzenie interdyscyplinarne*, Księgarnia Akademicka, Kraków.
- Pszczółowski T., 1973, *Synergia i jej miejsce w teorii organizacji*, Prakseologia, nr 3-4.
- Sirower M. L., 2007, *The Synergy Trap*, Free Press, New York.
- Stabryła A., 2008a, *Metoda bilansu synergicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne: podstawowe problemy*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Stabryła A., 2008b, *Procedura kategoryzacji w ocenie efektu synergicznego firmy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 782, s. 5-24.
- Teng J.-Y., Gwo-Hshing T., 1998, *Multiobjective programming*, Fuzzy Sets and Systems, 96, s. 259-280.
- The Standard for Program Management*, 2008 (2. wyd.), Project Management Institute, Pennsylvania.