

TEORINIAI SINERGIJOS EFEKTO DIVERSIFIKUOTUOSE ŪKININKŲ ŪKIUOSE ASPEKTAI

Dovilė LIAUDANSKAITĖ, Vytauto Didžiojo universitetas, Žemės ūkio akademija, Bioekonomikos plėtros fakultetas,
el. paštas: dovile.liudanskaite@stud.vdu.lt

Santrauka

Pagrindinis straipsnio tikslas – apžvelgti sinergijos efekto atsiradimo svarbą diversifikuotuose ūkininkų ūkiuose. Darbo uždaviniams spręsti naudoti mokslinių šaltinių analizės ir apibendrinimo metodai. Analizuojant gautus rezultatus ir išvadas, pastebėta, kad diversifikacija sustiprina ūkį, padeda jam išsilaikyti rinkoje, geriau išnaudoti turimus resursus bei sukurti papildomą naudą ūkiui. Diversifikuojant ūkį yra siekiama padidinti pelną, sumažinti riziką bei išlaidas ir pasiekti sinergijos efektą. Sinergija sukuria papildomą naudą ūkiui sujungus skirtingas veiklas į vieną visumą.

Reikšminiai žodžiai: diversifikacija, diversifikuoti ūkiai, diversifikacijos tikslai, sinergija, sinergijos efektas.

Įvadas

Dinaminėje verslo aplinkoje įmonės, norėdamos išlikti konkurencingomis, priima įvairius strateginius valdymo sprendimus. Vienas iš galimų sprendimų – diversifikacija, kurios esmė – veiklos vienetų skaičiaus didinimas. Ūkininko ūkis, nors ir pasižymi gamybos, valdymo ypatumais, bet kaip ir bet kuri kita verslo įmonė, taip pat siekia verslo vystymo tikslų (Zaleckienė, 2015). Ūkininko ūkio veiklos diversifikacija sukuria prielaidas ūkio pajamų stabilizavimui ir didinimui, jų sezoninio svyravimo mažinimui, rizikos mažinimui, racionaliam išteklių panaudojimui ir kt. Vienu iš diversifikacijos tikslų išskiriama sinergijos siekis (Kassie, 2018; Meert ir kt., 2005), kurios esmė – papildoma vertė, kurią sukuria ne vienos, o dviejų ir daugiau veiklos vienetų vystymas. Sinergija sukurama tuomet, kai dėl veiksmų sąveikos ryšiai tarp kintamųjų susilieja, papildydami vienas kitą, formuodami naujas veiklas, ryšius, vidinius bei išorinius tinklus (Pakeltienė, 2015).

Ūkininkų ūkių veiklos diversifikacija, kaip mokslinių tyrinėjimų objektu, plačiau pradėta domėtis paskutiniajame praėjo amžiaus dešimtmetyje (Zaleckienė, 2015). Tačiau sinergijos efekto tiek supratimas, tiek ir vertinimas moksliniuose tyrimuose vis dar pripažįstama kaip trūkstama grandis (Bauer, Friesl, 2024). Ir tas aktualumas išlieka svarbus visų verslo įmonių, nepriklausomai kurioje šakoje veiktų, plotmėje.

Tyrimo tikslas – atskleidus sinergijos efekto esmę, pateikti galimas sinergijos efekto diversifikuotuose ūkininkų ūkiuose sritis.

Išsikeltam tikslui pasiekti sprendžiami šie **uždaviniai**:

1. Atskleisti sinergijos efekto esmę.
2. Identifikuoti galimas sinergijos efekto diversifikuotuose ūkininkų ūkiuose sritis.

Tyrimų objektas ir metodai

Tyrimų objektas – sinergijos efektas diversifikuotuose ūkininkų ūkiuose.

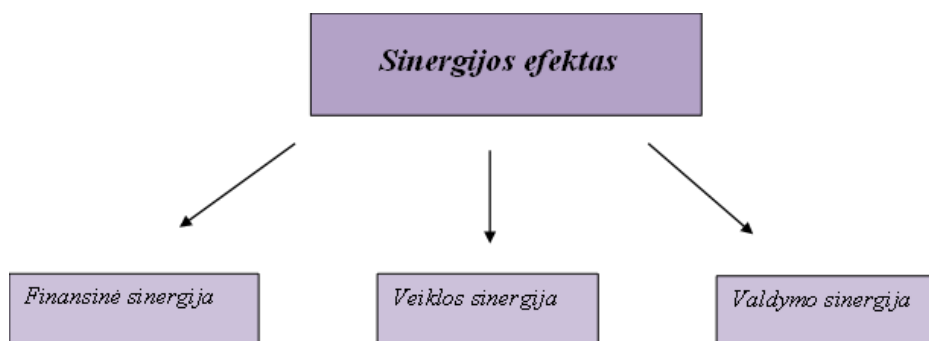
Tyrimų metodas. Tyrimui atlikti buvo naudoti mokslinių šaltinių analizės ir apibendrinimo metodai. Pagal raktinius žodžius (lietuvių ir anglų kalbomis) „sinergija“, „sinergijos efektas“, „diversifikacija“, „ūkininko ūkio diversifikacija“ mokslinių šaltinių duomenų bazėje („Google Scholar“) sugeneruota daugiau kaip 700 mokslinių straipsnių, tyrimų ataskaitų. Tiriamąjį objektą atitiko kiek daugiau nei 70 surastų šaltinių, gilesnei analizei buvo pasirinkta 15 šaltinių.

Tyrimų rezultatai ir jų aptarimas

Sinergijos efekto esmė

Oksfordo žodyne sinergija apibrėžiama kaip „papildoma energija, galia, sėkmė, kurią pasiekia du ar daugiau žmonių, dirbdami kartu arba du ir daugiau veiklos vienetų verslo įmonėje“. Kaip teigia Lasker ir Weiss (2011), sinergija sukurama tuomet, kai veiksmų sąveikos dėka ryšiai tarp skirtingų veiklų susilieja, papildydami vienas kitą, formuodami naujas veiklas, ryšius, vidinius bei išorinius tinklus. Kitų autorių (Kvedaravičius, Narbutaitė, 2005) teigimu, sinergijos sąvoka suprantama kaip principas, kai elementai apjungti į visumą sukuria didesnę teigiamą efektą nei atskirų jos dalių suma, t. y. visuma yra didesnė už atskirų jos dalių sumą, kuri neretai išreiškiama formule $2+2=5$. Žigienės ir Mickevičienės (2005) teigimu, sinergijos efektas pasireiškia per vertės padidėjimą. Mokslinėse studijose (Barbieri ir Mahoney (2009), Meert, Huylenbroeck ir kt. 2005) sinerginis efektas dažnai siejamas su verslo organizacijų veiklos vienetų skaičiaus didinimu, t. y. diversifikuoto vystymo strategijos įgyvendinimu, kai tikimasi, kad skirtingų veiklų vystymas duos didesnę rezultatą nei vystant vieną veiklą.

Analizuotuose šaltiniuose pažymima, kad sinerginis efektas gali būti pasiekiamas ne vienoje įmonės veiklos srityje (žr. 1 pav.).

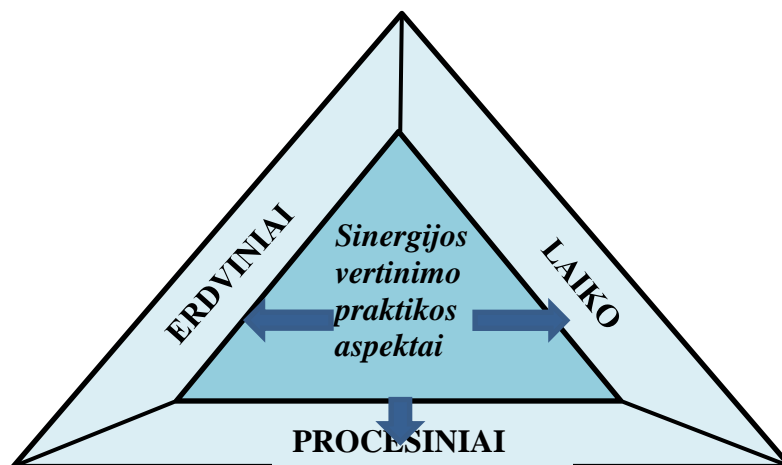


Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal A. Damodaran (2005) ir A. Graaf ir A. J. Pienaar (2013)
 Souce: according to Damodaran A. (2005) and A.Graaf, A.J. Pienaar (2013)

1 pav. Sinergijos efekto sritys
Fig. 1. Synergy effect and its types

Damodaran (2005) sinergijos efektą skirsto į finansinę sinergiją ir veiklos sinergiją. Ši sričių sąrašą Graaf ir Pienaar (2013) papildė valdymo srityje atsirandančia sinergija. Finansinė sinergija, pasak Damodaran (2005), pasiekama dėl galimai sumažėjusių kaštų, gali būti taip pat siejama su padidėjusiomis skolinimosi galimybėmis. Veiklos sinergija gali būti pasiekta dviem pagrindiniais variantais: pajamų didinimas ir kaštų mažinimas (Damodaran, 2005). Valdymo sinergija gali būti pasiekta pagerinant įmonės veiklos efektyvumą arba sumažinant egzistuojantį vidinį neefektyvumą. Šiame kontekste efektyvumas dažniausiai vertinamas kaip optimalių valdymo sprendimų priėmimas su iš to kylančiomis naudomis verslo įmonei (Graaf, Pienaar, 2013).

Sinergijos efekto siekimas dažnai įvardijamas kaip vienas iš diversifikacijos tikslų (Kasie, 2018), nes diversifikuojant veiklą iš sinergijos efekto tikimasi, kad bus galima padidinti veiklos apimtį bei sumažinti kaštus labiau nei vykdant vieną veiklą. Bet pažymima, kad sinerginis efektas pasiekiamas ne visada, o tik tinkamai pasirenkant sistemos elementus. Bauer ir Friesl (2024) teigimu, „sinergijos kūrimas yra vadovų veiklos ir darbo rezultatas“. Diversifikuojant verslo įmonės veiklą sinerginis efektas bus gautas tuomet, kai bus dedamos pastangos bendro tikslo pasiekimui ir tarp skirtingų veiklos vienetų vyrantų bendradarbiavimu grįsti santykiai. Priešingu atveju, skirtingų veiklų vystymas gali duoti net blogesnę rezultatą nei, pavyzdžiui, vienos veiklos vystymas. Opiu klausimu vis dar išlieka sinergijos efekto matavimas ir vertinimas. Gali būti taikoma vertinimo praktika nuo paprastos lyginamosios analizės iki sudėtingų modeliavimų (Bauer, Friesl, 2024). Žinant, kad sinergija gali būti gauta ne vienoje įmonės veiklos funkcinėje srityje, sinergijos efekto vertinimas tampa dar labiau kompliktuotas.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal F. Bauer ir M. Friesl (2024)
 Souce: according to F. Bauer and M. Friesl (2024)

2 pav. Sinergijos vertinimo aspektai
Fig. 2. Aspects of synergy assesment

Bauer ir Friesl (2024) sinergiją siūlo pradėti vertinti nuo projekto idėjos, sąveikos tarp įmonės vykdomų veiklų ir jos dydžio, planuojamo pelno ir išlaidų, veiklos išskirstymo kategorijų, padėties įvertinimo iš praktinės pusės bei galimo išorinės veiklos poveikio. Sinergijos efektą siūloma vertinti erdviu, laiko ir procesų veikimo požiūriu (žr. 2 pav.). Pagal erdvinį požiūrį numatomas, koks būtų žmoniškųjų išteklių poreikis ir paskirstymas skirtingoms užduotims atlikti. Laiko požiūriu – pagal turimus duomenis sprendžiama, kada įvyks sinergijos efektas. Procesų vertinimas apima daugybės rodiklių vertinimą, tokių kaip: pelno ir išlaidų santykis, žmoniškųjų išteklių vertinimas, siekiamas plėtros lygis, išteklių įvertinimas ir pan.

Sinergijos efektas diversifikuotuose ūkininkų ūkiuose

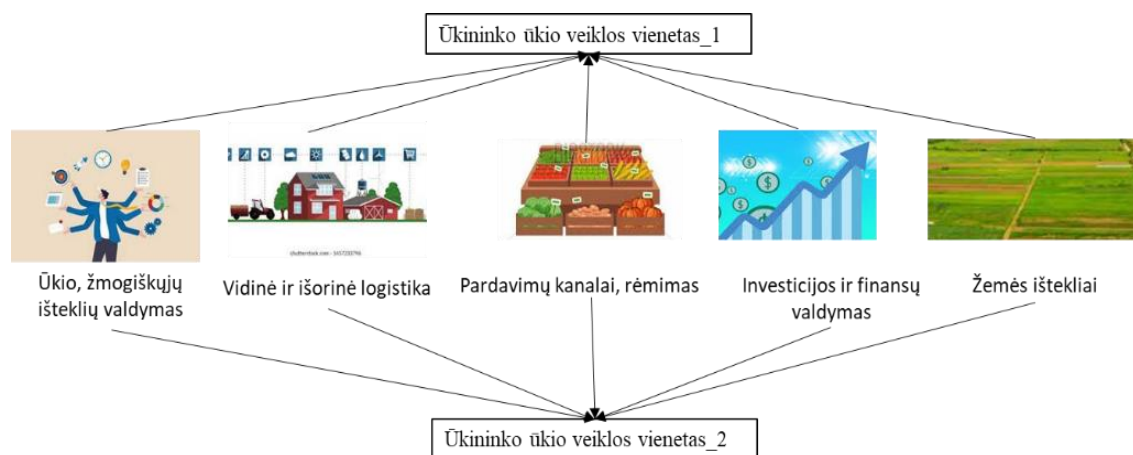
Diversifikacija yra viena iš verslo organizacijų vystymo strateginių alternatyvų, kurios taikymą lemia pokyčiai aplinkoje bei susijusi su naujų produktų kūrimu ir verslo organizacijos skverbimusi su jais į naujas rinkas, tuo pačiu

išlaikant pagrindinę verslo organizacijos veiklą (Ginevičius, Paliulis ir kt., 2006). Ūkininko ūkio diversifikacijos sąvoka literatūroje nėra nagrinėjama atsietai nuo bendrųjų vadybinių šios sąvokos interpretacijų, taigi, tyrėjai remiasi jomis, norėdami apibūdinti ūkininko ūkio diversifikacijos sampratą. Ūkininko ūkio diversifikacija dažniausiai suvokiama kaip ūkininko ūkio papildymas netradicinio žemės ūkio arba ne žemės ūkio veiklomis (Wu ir kt., 2024; Barbieri ir kt., 2008), siekiant bendrųjų diversifikacijos tikslų, tokių kaip: racionalesnis išteklių panaudojimas, sinergijos efektas, pajamų didinimas, rizikos mažinimas ir kt. (Meert ir kt., 2005).

Ūkininkų ūkių diversifikacija pripažįstama kaip ūkininkavimo strategija, kuria siekiama prisitaikyti prie aplinkos sąlygų ir susidoroti su klimato rizika bei kintamumu (Bezabih, Sarr, 2012.)

Ūkininkai, priėmę sprendimą diversifikuoti savo ūkio veiklą, nori efektyviau išnaudoti esamus išteklius ir sukurti papildomą naudą ūkiui. Visgi jie turi gerai apsvarstyti savo turimus išteklius, sugebėjimus, žinias bei kitus svarbius aspektus. Priėmus sprendimą diversifikuoti ūkio veiklą, sinergijos efektas nebūtinai bus pasiektas. Pradėjus verstis keliomis skirtingomis ūkio šakomis yra labai svarbu, kad jos viena kitą papildytų. Priešingu atveju sinergijos efektas bus nepasiektas. Diversifikuota veikla užsiimantys ūkiai gali būti santykinai mažesni, bet dirbti pelningiau, efektyviau išnaudoti turimą gamybinę bazę, daugiau panaudoti vietos žaliavas, labiau prisitaikyti prie vartotojų specifinių poreikių (Atkočiūniene, 2015). Diversifikacija yra viena iš priemonių, padedanti ūkininkams sumažinti, o galbūt net ir išvengti esamos veiklos rizikos. Ši priemonė sumažina įvairių sezoninių prekių struktūrinius pasiūlos ir paklausos skirtumus. Turimi didesni finansai padidina galimybes plečiant veiklą ar vystant naujas ūkio strategijas. Sėkmingai išplėtus veiklą galima galvoti ir apie kelių veiklų įgyvendinimą. Tokiu būdu mažėja vidinė ir išorinė rizika, kadangi plečiasi veikla ir ji tampa vis lankstesnė, didėja galimybės sėkmingai konkuruoti. Diversifikuotas ūkis sugeba efektyviau įgyvendinti vartotojų poreikius, tokiu būdu gali užsidirbti naujų pajamų, tobulinti naujų produktų kokybę ir ilginti jų gyvavimo ciklą.

Nors analizuotuose šaltiniuose pastebima plati ūkininkų ūkių veiklos vienetų įvairovė, vis tik pripažįstama, kad diversifikacija turėtų apsiriboti tomis veiklomis, kurios užtikrintų didžiausią sinergiją. Sinergija pasireiškia tada, kai ištekliai, informacija, sukaupti vienoje organizacijos veikloje, gali būti panaudojami kitose veiklose tuo pačiu metu be papildomų išlaidų (Kvedaravičius, Narbutaitė, 2005; Bauer, Friesl, 2024). Teoriškai skirtingi ūkininko ūkio veiklos vienetai bet kurioje vertės kūrimo grandinės dalyje – gamyboje, rinkodaroje, apsirūpinime ištekliais, technologijų, infrastruktūros – gali vykdyti bendras veiklas (žr. 3 pav.). Žemės ūkio veiklos ypatumai išplečia galimų materialinių ryšių tarp skirtingų ūkininko ūkio veiklos vienetų sričių skaičių, skirtingų ūkio veiklų vystymui gali būti naudojami tie patys ištekliai – žemė ir darbo ištekliai.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Source: Faccording by the author of the work

3 pav. Galimo sinerginio efekto tarp skirtingų ūkininko ūkio veiklų paieška

Fig. 3. Search for a possible synergistic effect between different activities of the farmer's farm

Skirtingų ūkininko ūkio veiklų susietumo numatymas ir didinimas įgalina gauti sinerginį efektą. Sinergija diversifikuotame ūkininko ūkyje gali būti gaunama naudojant tuos pačius rinkodaros kanalus, parduodant produktus, apsirūpinant ištekliais, bendradarbiavime ar valdyme. Tačiau net ir tada, kai sinerginiai atitikimai yra akivaizdūs, dar nereiškia, kad sinerginis efektas bus gaunamas. Jį reikia gebėti sukurti.

Išvados

1. Sinergija yra papildoma vertė, kurią verslo įmonės gali pasiekti diversifikuodamos veiklą. Sinerginis efektas gali būti gaunamas skirtingose įmonės veiklos srityse – valdyme, gamyboje, finansų valdyme. Sinergijos efektas pasiekiamas tik tinkamai parenkant sistemos elementus.

2. Diversifikacija yra viena iš strateginių sprendimų, kuri įgyvendinę ūkininkai, gali stiprinti ūkio konkurencingumą, sukurti papildomą naudą ūkiui, sumažinti rizikas bei efektyviau išnaudoti turimus išteklius. Skirtingų ūkininko ūkio veiklų susietumo numatymas ir didinimas įgalina gauti sinerginį efektą. Sinergija diversifikuotame

ūkininko ūkyje gali būti gaunama naudojant tuos pačius pardavimų kanalus, rėmimo priemonės, apsirūpinant ištekliais, bendradarbiavime ar valdyme. Tačiau sinergijos efektas gaunamas tik tuomet, kai jis tinkamai įvertintas ir sukurtas.

Literatūra

1. Atkočiūnienė, V. 2015. 3.5. Ryšių tarp ūkių modernizavimo ir kaimo vystymosi darnumo stiprinimas. *Darnaus vystymosi problemos*, p. 340.
2. Barbieri, C., Mahoney, E. 2009. Why is diversification an attractive farm adjustment strategy? Insights from Texas farmers and ranchers. *Journal of Rural Studies*, Nr. 25, p. 58–66.
3. Barbieri, C., Mahoney E., Butler, L. 2008. Understanding the nature and extent offarm and ranch diversification in North America. *Rural Sociology*, Vol. 7 (2), p. 205–229. <https://doi.org/10.1526/003601108784514543>.
4. Bezabih, M., Sarr, M., 2012. Risk preferences and environmental uncertainty : implications for crop diversification decisions in Ethiopia. *Environmental & Resource Economics*, Vol. 53, p.483–505. <https://doi.org/10.1007/s10640-012-9573-3>.
5. Damodaran, A. 2005. The value of synergy. Available at SSRN 841486.
6. Ginevičius, R., Paliulis, N. K., Chlivickas, J., Merkevičius, J. 2006. *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Vilnius: Technika.
7. Graaf, A., Pienaar, A. J. 2013. Synergies in mergers and acquisitions:A critical review and synthesis of the leading valuation practices. *South African Journal of Accounting Research*, Vol. 27(1), p. 143–180. DOI: 10.1080/10291954.2013.11435174.
8. Zaleckienė, J. 2015. Ūkininko ūkio diversifikacijos sprendimo priėmimas. Daktaro disertacija. Aleksandro Stulginskio universitetas.
9. Kassie, G. W. 2018. Agroforestry and farm income diversification: synergy or trade-off? The case of Ethiopia. *Environmental Systems Research*, Vol. 6, p. 1-14. DOI 10.1186/s40068-017-0085-6.
10. Kvedaravičius, J., Narbutaitė, I. 2005. Synergy as the factor supposing selfdevelopment of organization. *Management of Organizations: Systematic Research*, Vol. 36, p. 76–88.
11. Lasker, R. D., Weiss, E. S., Miller, R. 2011. Partnership synergy: A Practical Framework for Studying and Strengthening the Collaborative Advantage. *The Milbank Quarterly*, Vol. 70(2), p.179–205. Prieiga per internetą: <http://cpcrn.org/wpcontent/uploads/2013/03/Partnership-Synergy.pdf>.
12. Meert, H., van Huylbroeck, G., Vernimmen, T., Bourgeois, M., van Hecke, E. 2005. Farm household survival strategies and diversification on marginals farms. *Journal of Rural Studies*, No 21, p. 81–97.
13. Pakeltienė, R. 2015. *Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo stiprinimas* (Doctoral dissertation, Aleksandro Stulginskio universitetas).
14. Wu, T-Ch., Chen, Ch., Hsu, A. Y., Wall, G. 2024. Farm Diversification through Agritourism: Innovation Synergies. *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 1(aop), p. 1-17.
15. Žigienė, G., Mickevičienė, M. 2009. Lietuvos ne gyvybės draudimo įmonių veiklos diversifikacijos įvertinimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Vol. 50, p. 141–160.

THEORETICAL ASPECTS OF THE SYNERGY EFFECT ON DIVERSIFIED FARMERS' FARMS

Summary

The main goal of the article is to review the importance of the emergence of the synergy effect in diversified farmers' farms. Methods of analysis and generalization of scientific sources were used to solve the tasks of work. Analyzing the obtained results and conclusions, it was observed that diversification strengthens the farm, helps it to survive in the market, better use available resources and create additional benefits for the farm. Diversifying the farm aims to increase profits, reduce risks and costs and achieve a synergy effect. Synergy creates additional benefits for the farm by combining different activities into a single whole.

Keywords: diversification, diversified farms, objectives of diversification, synergy, synergy effect.