

Agnieszka ZAKRZEWSKA – BIELAWSKA\*

## **STRATEGIE DYWERSYFIKACJI DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKCYJNYCH<sup>1</sup>**

### **Wstęp**

Strategia dywersyfikacji jest formą strategii rozwoju przedsiębiorstwa i oznacza równoczesne działanie w kierunkach nowych rynków i nowych produktów. Jest ona realizowana przede wszystkim w dużych firmach, a jej stopień wzrasta wraz ze wzrostem rozmiarów firmy. Jest ona również najbardziej złożoną wśród strategii, gdyż wymaga od zarządzających uwzględnienia zmiennych, których przyszła wartość jest bardzo trudna do przewidzenia. Nie jest to strategia jednorodna, bowiem firmy zazwyczaj nie posiadają wystarczającego potencjału (np. kadrowego, czy finansowego) i w związku z tym dywersyfikują swoją działalność stopniowo w zależności od zdolności firmy do adaptacji i wdrożenia zmian. Dywersyfikacja powoduje zatem wyraźne zmiany w strukturze organizacyjnej, wysokości i strukturze finansowania oraz sposobie zarządzania przedsiębiorstwem, które muszą być dostosowane do nowej wartości rynkowej. Celem referatu jest prezentacja różnych strategii dywersyfikacji przedsiębiorstw oraz analiza podstawowych uwarunkowań ich stosowania na przykładzie badań przeprowadzonych w grupie 40 dużych firm produkcyjnych.

### **1. Przesłanki i formy strategii dywersyfikacji przedsiębiorstwa**

Dywersyfikacja oznacza rozproszenie działalności przedsiębiorstwa na kilku wybranych dziedzinach i rozdzielnie między nie całego własnego potencjału.<sup>2</sup> Polega zatem na wchodzeniu w nowe dla przedsiębiorstwa dziedziny działalności, nabywaniu nowych kompetencji dla wzmocnienia konkurencyjności lub na opanowywaniu nowych rynków zbytu. Jest wobec tego pewnym zbiorem działań strategicznych, które wymagają uwzględnienia nowego zbioru kluczowych czynników sukcesu.<sup>3</sup> Przy tak rozumianym pojęciu dywersyfikacji za strategię dywersyfikacji przedsiębiorstwa należy uznać

---

\* dr inż. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, Politechnika Łódzka

<sup>1</sup> Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2008-2010 jako projekt badawczy MNiSW Nr N N115 128434

<sup>2</sup> E. Urbanowska – Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s.252.

<sup>3</sup> Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s.165.

przedsięwzięcia polegające na przegrupowaniu środków będących w dyspozycji przedsiębiorstwa na działania zasadniczo różne od prowadzonych w przeszłości, co wymaga zaangażowania się w branże, technologie i rynki, które są nowe dla przedsiębiorstwa, z produktami także dla niego nowymi.<sup>4</sup> Strategia ta prawie zawsze wymaga nowych finansowych inwestycji, a jej efektem jest wzrost potencjału rozwojowego. Można zatem stwierdzić, że strategia firmy zdywersyfikowanej polega na ukształtowaniu odpowiedniego rozkładu swoich jednostek (sektorów) w odpowiednich fazach cyklu życia oraz na opracowaniu metod przejścia jednostek strategicznych wraz z rozwojem sektora z fazy do fazy, czyli na utrzymaniu odpowiedniego rozkładu w okresach przyszłych.<sup>5</sup>

Strategia dywersyfikacji może być dla firmy bardzo atrakcyjna, gdyż jest źródłem tworzenia efektu synergii – działanie jednej branży w ramach danej struktury organizacyjnej wspomaga działanie innych. Dlatego szczególnie ważne jest poprawne oszacowanie rzeczywistych korzyści z efektu synergii między tradycyjnymi a nowymi dziedzinami działalności. Przekroczenie tych korzyści, co często wynika z trudności oceny sytuacji konkurencyjnej w nowej dziedzinie oraz realnych kosztów finansowych dywersyfikacji może doprowadzić do klęski przedsiębiorstwa. Kolejnym motywem dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw jest chęć rozproszenia ryzyka związanego z prowadzeniem działalności w ramach wyłącznie jednej branży. Dzięki obecności w różnych sektorach, przedsiębiorstwo nadal będzie osiągało przychody, nawet gdy w jednej branży dojdzie do okresowego pogorszenia koniunktury. Inne przesłanki i motywy podjęcia decyzji o dywersyfikacji przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1.

### **Determinanty i przyczyny dywersyfikacji przedsiębiorstw według wybranych autorów**

Autor	Determinanty i przyczyny dywersyfikacji przedsiębiorstwa	
	Grupa czynników	Charakterystyka
T.A. Staudt	Potrzeba przetrwania	Przejawiająca się przez: wyrównanie popytu na kurczącym się lub zanikającym rynku, kompensowanie przestarzałej technologii lub trudnych warunków geograficznych spowodowane zmieniającymi się czynnikami otoczenia.
	Potrzeba stabilizacji	Zaspokaja się dzięki: wyeliminowaniu lub wyrównaniu okresowych załamań popytu, utrzymaniu zatrudnienia na danym poziomie, zabezpieczeniu równowagi między nowymi a starymi produktami, sprostaniu nowym produktom konkurencji, przywiązaniu odbiorców do danej firmy, rozłożeniu ryzyka na kilka segmentów rynku, osiągnięciu mocnej konkurencyjnej pozycji przez oferowanie produktów substytucyjnych.

<sup>4</sup> H.J. Ansoff, *Strategies for diversification*, Harvard Business Review vol. 35, No.5/1957; H.J. Ansoff, *Corporate strategy*, Penquin Books, Harmondsworth Middlesex 1971, s.99.

<sup>5</sup> Z. Pięściński, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s.285.

Autor	Determinanty i przyczyny dywersyfikacji przedsiębiorstwa	
	Grupa czynników	Charakterystyka
T.A. Staudt	Konieczność produkcyjnej utylizacji zasobów	To: utylizowanie odpadów lub produktów ubocznych, utrzymanie równowagi w zakresie integracji pionowej, odpowiednie wykorzystanie podstawowych surowców, zagospodarowanie wolnych mocy produkcyjnych, wykorzystanie innowacji produktowych pochodzących z własnych badań, wykorzystanie nadmiaru pojemności rynkowej przez zróżnicowanie i zwiększenie oferty towarowej, wykorzystanie posiadanej pozycji i marki rynkowej itd.
	Przystosowanie do zmiennych potrzeb odbiorców	To: wychodzenie naprzeciw popytowi i potrzebom zdywersyfikowanych handlowców, sprostanie specyficznym wymaganiom ważnych klientów, udoskonalenie wytwarzanych produktów przez włączenie do produkcji wyrobów pomocniczych lub komplementarnych.
	Umożliwienie rozwoju	Polega na: występowaniu przeciwko nasyceniu rynku dotychczasowymi produktami, reinwestowaniu dochodów w działania dywersyfikacyjne zamiast płacenia dywidend, korzystaniu ze sposobności atrakcyjnych fuzji i akwizycji, stymulowaniu sprzedaży podstawowych produktów przedsiębiorstwa, pobudzaniu rozwoju nie tylko w celu poprawy sytuacji ekonomicznej, lecz także aby usatysfakcjonować właścicieli przedsiębiorstwa.
	Pozostałe czynniki	To: maksymalizowanie korzyści w istniejącej strukturze podatkowej, utrzymanie za wszelką cenę zakupionych przedsiębiorstw lub produkowanych wyrobów, podtrzymanie reputacji kierownictwa, realizacja poleceń właścicieli, wzmocnienie firmy przez pozyskanie fachowego kierownictwa z wykupionych przedsiębiorstw.
Z. Pierścionek	Przystosowanie do zmiennych potrzeb odbiorców	To: wychodzenie naprzeciw popytowi i potrzebom zdywersyfikowanych handlowców, sprostanie specyficznym wymaganiom ważnych klientów, udoskonalenie wytwarzanych produktów przez włączenie do produkcji wyrobów pomocniczych lub komplementarnych.
	Umożliwienie rozwoju	Polega na: występowaniu przeciwko nasyceniu rynku dotychczasowymi produktami, reinwestowaniu dochodów w działania dywersyfikacyjne zamiast płacenia dywidend, korzystaniu ze sposobności atrakcyjnych fuzji i akwizycji, stymulowaniu sprzedaży podstawowych produktów przedsiębiorstwa, pobudzaniu rozwoju nie tylko w celu poprawy sytuacji ekonomicznej, lecz także aby usatysfakcjonować właścicieli przedsiębiorstwa.
	Pozostałe czynniki	To: maksymalizowanie korzyści w istniejącej strukturze podatkowej, utrzymanie za wszelką cenę zakupionych przedsiębiorstw lub produkowanych wyrobów, podtrzymanie reputacji kierownictwa, realizacja poleceń właścicieli, wzmocnienie firmy przez pozyskanie fachowego kierownictwa z wykupionych przedsiębiorstw.
	Sytuacja finansowa i zasoby firmy	Dywersyfikacja jest rezultatem słabych lub bardzo dobrych wyników finansowych firmy w jej działalności podstawowej. Istotną przesłanką jest także istnienie w danej firmie nadmiaru zasobów fizycznych (zdolności produkcyjnych), umiejętności (szczególnie bazy badawczo – rozwojowej i zarządzania) oraz zasobów finansowych.
	Cechy rynku (rynków) i przemysłu, na który zamierza się wejść	Decyzja o dywersyfikacji powinna być podjęta tylko wtedy, gdy istnieją realne możliwości wejścia w nowe przemysły oraz szanse konkurowania z powodzeniem na nowych rynkach.

Autor	Determinanty i przyczyny dywersyfikacji przedsiębiorstwa	
	Grupa czynników	Charakterystyka
A. Zelek	Czynniki strategiczne	Wśród nich przede wszystkim: zmniejszenie ryzyka wynikającego z monolitycznych inwestycji; stabilizacja i poprawa wyników finansowych; poprawa wzrostu organizacji; wzmocnienie pozycji rynkowej; przegrupowanie nadmiernych zapasów kapitałowych do branż bardziej rentownych; możliwość transferu know-how do innych branż; możliwość uzyskania synergii i ekonomii skali; wykorzystanie możliwości kredytowych; możliwość podniesienia wartości rynkowej firmy (ceny akcji).
	Czynniki subiektywne (motywy zarządów korporacji)	Wyrażające się w: dążeniu do podniesienia zarobków; zwiększenia zakresu władzy; podniesienia statusu społecznego; podniesienia wartości firmy oraz pragnieniu działania w bardziej interesującym i wymagającym środowisku.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Rajzer, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001, s. 84-86; Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s.369-371; A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ” , Warszawa 2003, s. 184-185.

Istnieje wiele przyczyn i motywów, dla których kierownictwo firmy decyduje się na strategię dywersyfikacji, należy jednak pamiętać, że ze względu na swoją rangę i konsekwencje organizacyjne i ekonomiczne, decyzja taka powinna być poprzedzona specjalnym procesem testowania jej efektywności. A. Zelek proponuje przeprowadzić trzy testy: na atrakcyjność, na koszt wejścia oraz na efekt synergii.<sup>6</sup> Dopiero pozytywne wyniki z tych trzech testów stanowią według Autorki uzasadnienie dla decyzji o dywersyfikacji.

Strategie dywersyfikacji można klasyfikować według różnych kryteriów. Pierwszej typologii strategii dywersyfikacji dokonał H.I. Ansoff<sup>7</sup> opierając ją na kryterium synergii technologicznej, rynkowej oraz finansowej. Grupa Strategor<sup>8</sup> proponuje podział strategii dywersyfikacji według kryterium geograficznego, powiązań i dziedziny działalności oraz według atrakcyjności segmentu strategicznego i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w jego podstawowej dziedzinie działalności. Można wskazać także inne kryteria wyodrębniania form strategii dywersyfikacji, jak: głębokość, obszar, stopień rozproszenia czy metoda dywersyfikacji. Rodzaje strategii dywersyfikacji najczęściej wymieniane w literaturze przedmiotu wraz z ich charakterystyką przedstawia tabela 2.

<sup>6</sup> Szerzej: A. Zelek, *Zarządzanie strategiczne. Diagnozy, decyzje, strategie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002, s. 103.

<sup>7</sup> H.J. Ansoff, *Corporate strategy*, Penquin Books, Harmondsworth Middlesex 1971

<sup>8</sup> Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s.169-176.

Tabela 2

### Rodzaje strategii dywersyfikacji

Kryterium	Rodzaj strategii dywersyfikacji	Charakterystyka
Synergia technologiczna, rynkowa i finansowa	Dywersyfikacja horyzontalna (pozioma)	Oznacza rozszerzenie działalności firmy na produkty należące do przemysłu, w którym dotychczas firm działa (np. o wyroby komplementarne), pokrewna technologia, sprzedawane na tych samych rynkach geograficznych za pomocą posiadanego systemu sprzedaży.
	Dywersyfikacja wertykalna	Inaczej integracja pionowa, oznacza rozszerzenie działalności firmy na fazy procesu technologicznego, poprzedzające fazę dotychczas realizowaną (w tył) bądź następujące po niej (w przód).
	Dywersyfikacja koncentryczna	Polega na wyjściu danej firmy poza swój przemysł, lecz przy zachowaniu wspólnej nici, np. rynek lub technologia.
	Dywersyfikacja konglomeratowa	Rozszerzenie o inne niż dotychczasowe dziedziny działalności, inne technologie, inne rynki, wyjście poza przemysł w ogóle.
Rdzeń umiejętności firmy (core sill)	Dywersyfikacja pokrewna	Oznacza ekspansję firmy na nowe wyroby, których produkcja i/lub sprzedaż leżą w obrębie rdzenia umiejętności tej firmy. Najwyżej 70% przychodów pochodzi z pojedynczego biznesu, a pozostałe biznesy są z nim silnie powiązane.
	Dywersyfikacja niepokrewna	Oznacza wprowadzenie nowych produktów wymagających umiejętności leżących poza rdzeniem umiejętności danej firmy. Mniej niż 70% przychodów pochodzi z pojedynczego biznesu, a pozostałe biznesy są w ogóle z nim niepowiązane lub powiązania te są bardzo słabe.
Porażka rynkowa	Dywersyfikacja niepowiązana	Jest odpowiedzią firmy na porażkę na rynku kapitałowym. Najlepiej zarządzać nią za pomocą systemów konkurencyjności, aby osiągnąć panowanie nad działalnością gospodarczą.
	Dywersyfikacja pionowa	Jest reakcją firmy na porażkę na rynku produktu lub informacji i wymaga zastosowania systemów ograniczających, aby doprowadzić do koordynacji działalności gospodarczej.
	Dywersyfikacja powiązana	Stanowi kompensację za porażkę na rynku zasobów i najlepiej działa w systemach kooperacji w celu osiągnięcia zmiany zakresu działalności gospodarczej.
Atrakcyjność segmentu strategicznego i pozycja konkurencyjna firmy	Dywersyfikacja udziałowa	Mogą ją realizować firmy mające silną pozycję konkurencyjną i wysoki poziom nadwyżki finansowej. Każde nowe zaangażowanie kapitałowe powinno dawać przedsiębiorstwu wyższą rentowność, niż mogłoby dawać inwestowanie w działalność podstawową. To zaangażowanie może mieć formę inwestycji finansowej lub produkcyjnej.
	Dywersyfikacja poszerzająca	To strategia dla firm z silną pozycją w starzejącym się segmencie strategicznym. Produkty dojrzałe są wycofywane z rynku, a na ich miejsce wprowadza się nowe, które mogą być przeznaczone dla dotychczasowego odbiorcy lub sprzedawane na innym rynku. Można zatem tu wyróżnić dywersyfikację pionową i poziomą.

	Dywersyfikacja podtrzymująca	Jej celem jest wzmocnienie dotychczasowej działalności firmy. Jest charakterystyczna dla firm zajmujących średnią pozycję konkurencyjną i najczęściej przyjmuje postać dyferencjacji. Dołączenie do dotychczasowej działalności jakiejś dziedziny pokrewnej umożliwia zachowanie procesu ciągłości funkcjonowania firmy.
	Dywersyfikacja dla przetrwania	To strategia dla firmy o słabej pozycji w nieatrakcyjnym segmencie strategicznym. Jej celem jest znalezienie nowej dziedziny działalności, która zapewni firmie przetrwanie. Wprowadzane są nowe produkty, lecz przy utrzymaniu dotychczasowego rynku działania.
Struktura działalności	Dywersyfikacja produkcji (usług)	Wprowadzenie nowych, dotychczas nie wytwarzanych wyrobów (usług), realizowanych w oparciu o dotychczasowe lub/i odmienne technologie, zaspokajające inne potrzeby niż wyroby (usługi) obecne.
	Dywersyfikacja rynków geograficznych	Polega na wzroście liczby rynków w sensie geograficznym, na których firma działa (nowe regiony, nowe rynki zagraniczne).
	Dywersyfikacja segmentów rynków	Dotyczy wejścia na nowe segmenty rynku tego samego w sensie geograficznym.
	Dywersyfikacja technologii i dostawców	Dotyczy wytwarzania produktu przy zastosowaniu różnych technologii, wobec czego stosowane są różne procesy, surowce i materiały, co oznacza również dywersyfikację dostawców.
	Dywersyfikacja środków finansowania	Dotyczy pozyskiwania i wykorzystania różnych źródeł finansowania działalności firmy.
Metoda dywersyfikacji	Dywersyfikacja wewnętrzna	Inwestowanie w nowe dziedziny w oparciu o wewnętrzne zasoby, jak: wolne zdolności produkcyjne, rezerwy zasobów kadrowych czy infrastruktury.
	Dywersyfikacja zewnętrzna	Polega na różnicowaniu działalności firmy poprzez wykup innej firmy (wchłonięcie), połączenie z inną firmą (fuzja) lub zawarcie aliansu strategicznego.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Z. Pięrcionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s.337- 344; M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s.96; J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s.269, M.E. Raynor, *Paradoks strategii*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007, s.305, Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s.169-176;

Przedstawione podziały strategii dywersyfikacji są płynne, a poszczególne rodzaje wyodrębnionych strategii mieszczą się w innych kategoriach. Przykładowo w ramach dywersyfikacji pokrewnej można wyróżnić dywersyfikację horyzontalną, wertykalną czy koncentryczną, podczas gdy dywersyfikacja niepokrewna odpowiada dywersyfikacji konglomeratowej. Ponadto te różne typy dywersyfikacji mogą być realizowane zarówno drogą wewnętrzną, jak i zewnętrzną lub ich kombinacją. Pomimo różnych form strategii

dywersyfikacji można wskazać na ich podstawowe efekty. Wśród pozytywnych należy wymienić: możliwość przyspieszenia tempa wzrostu, wzmocnienie potencjału rozwojowego i stopnia bezpieczeństwa firmy oraz możliwość lepszego wykorzystania zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa. Natomiast do potencjalnych efektów negatywnych zalicza się: możliwość zatracenia specjalizacji firmy, decydującej o jej tożsamości i renomie, trudności związane z zarządzaniem zdywersyfikowaną firmą, zmniejszenie efektów produkcji w dużej skali oraz specjalizacji sprzedaży i serwisu.<sup>9</sup> Dywersyfikacja może zatem prowadzić z jednej strony do rozwoju firmy i jej wzrostu, zaś z drugiej do negatywnego efektu ekonomicznego poprzez zaangażowanie się w zbyt wiele obszarów, co uniemożliwia korzystanie z większej wydajności działalności operacyjnej.<sup>10</sup>

## 2. Metodyka badań i charakterystyka próby

Rodzaje strategii dywersyfikacji zostaną przedstawione w oparciu o wyniki badań zrealizowanych w grupie 40 przedsiębiorstw produkcyjnych z terenu całej Polski.<sup>11</sup> Analizie poddany został kierunek dywersyfikacji badanych firm ze względu na kryterium synergii technologicznej, rynkowej i finansowej oraz metodę dywersyfikacji (zewnętrzną i wewnętrzną). Badania zostały wykonane przez CEM Instytut Badań Rynku i Opinii Publicznej z Krakowa w 2006r. Metodą badawczą był wywiad telefoniczny w oparciu o standaryzowaną listę pytań, wspomagany ankietą pocztową i internetową. Respondentami byli przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej lub wskazane przez nich osoby. Przedsiębiorstwa do badań dobrane były w sposób celowy według następujących kryteriów: działalność produkcyjna, zatrudnienie na przestrzeni ostatnich 5 lat powyżej 249 osób, realizacja strategii wzrostu, wyrażająca się w dużej ekspansywności firmy (np. w zdobywaniu nowych rynków, dywersyfikacji produkcji, działalności inwestycyjnej itp.). Szczegółową charakterystykę badanych przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 3.

Znaczna część badanych przedsiębiorstw (42,5%) działa na rynku od bardzo dawna, od kilkudziesięciu lub nawet ponad sto lat. Z drugiej strony równie duża część analizowanych firm (37,5%) powstała po 1989r., a zatem po rozpoczęciu w Polsce procesu transformacji. Biorąc pod uwagę formę organizacyjno – prawną to dominowały dwie z nich: spółka z o.o. (47,5%) oraz spółka akcyjna (42,5%).

---

<sup>9</sup> Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 360.

<sup>10</sup> J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 41.

<sup>11</sup> Przedstawione w tej części opracowania wyniki badań są fragmentem szerszego projektu badawczego, pt. „Wpływ strategii na organizację przedsiębiorstwa” zrealizowanego na próbie 79 polskich przedsiębiorstw w ramach badań własnych Katedry Zarządzania Politechniki Łódzkiej.

Tabela 3

### Charakterystyka badanych firm

Wyszczególnienie	Liczba firm	Udział %	Wyszczególnienie	Liczba firm	Udział %
Rok powstania firmy			Obecna forma prawna		
▪ 1838 – 1960	17	42,5	▪ spółka z o.o.	19	47,5
▪ 1961 – 1988	8	20	▪ spółka akcyjna	17	42,5
▪ po 1989	15	37,5	▪ inna	4	10
<b>Razem</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>Razem</b>	<b>40</b>	<b>100</b>
Forma organizacyjna			Obszar działania firmy		
▪ przedsiębiorstwo jednozakładowe	26	65	▪ firma regionalna (kilka województw)	11	27,5
▪ przedsiębiorstwo wielozakładowe	6	15	▪ firma o zasięgu krajowym	16	40
▪ holding	5	12,5	▪ firma międzynarodowa	7	17,5
▪ koncern	3	7,5	▪ firma światowa	6	15
<b>Razem</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>Razem</b>	<b>40</b>	<b>100</b>
Liczba pracowników w 2006r.					
▪ 250 – 300	10	25			
▪ 301- 500	18	45			
▪ 501- 1000	8	20			
▪ 1001 - 1500	2	5			
▪ 1501 - 2000	2	5			
<b>Razem</b>	<b>40</b>	<b>100</b>			

Źródło: badania własne

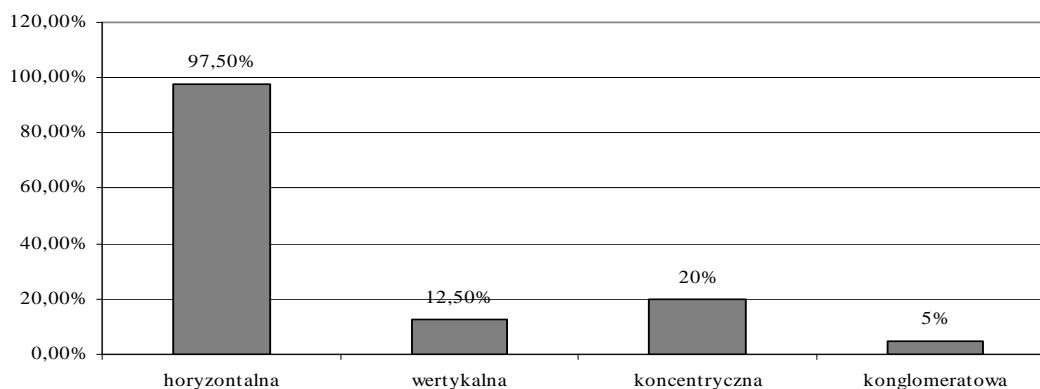
Najwięcej przedsiębiorstw było jednozakładowych (26 firm), zaś formy obejmujące zespół kilku przedsiębiorstw, jak: holding czy koncern obejmowały 20% badanych firm. Dokonując analizy zatrudnienia ogółem, to w 10 badanych przedsiębiorstwach wynosiło ono od 250 do 300 osób, w 18 firmach pracowało od 301 do 500 ludzi, zaś tylko 4 firmy były na prawdę duże, w których zatrudnienie ogółem wyniosło ponad 1000 osób. Blisko połowa analizowanych firm (40%) działa na rynku krajowym, 27,5% ma zasięg regionalny (obejmujący kilka województw w obrębie danego kraju), a 17,5% przedsiębiorstw działa na rynku międzynarodowym, tzn. w kilku krajach w obrębie jednego kontynentu. Zasięg globalny ma 6 firm, tzn. działają one na różnych kontynentach. Działalność podstawowa badanych przedsiębiorstw reprezentowała różne branże. Najwięcej firm wskazało przemysł maszynowy (7 jednostek), lekki (4 firmy), tworzyw sztucznych (4 jednostki). Działalność podstawowa pozostałych 25 przedsiębiorstw reprezentuje inne różne przemysły.



### 3. Rodzaje strategii dywersyfikacji polskich przedsiębiorstw produkcyjnych –wyniki badań

Analizując strategie dywersyfikacji ze względu na kryterium synergii technologicznej, rynkowej i finansowej, można zauważyć, że w badanych przedsiębiorstwach wystąpiły różne ich typy. Prezentuje to rysunek 1. Respondenci mogli zaznaczyć kilka typów dywersyfikacji, dlatego w poszczególnych grupach liczba firm i udział procentowy nie sumuje się do 100%. Dominującym typem jest dywersyfikacja horyzontalna (97,5% firm), czyli polegająca na rozszerzeniu produkcji o wyroby oparte na pokrewnej technologii. Ten rodzaj dywersyfikacji sprzyja utrzymaniu lub poprawie pozycji konkurencyjnej firmy, przede wszystkim ze względu na działanie w znanych dziedzinach i segmentach rynku oraz prowadzi do wzrostu potencjału przedsiębiorstwa. W 20% firm zastosowano dywersyfikację koncentryczną przejawiającą się w wyjściu poza dotychczasowy przemysł, ale przy zachowaniu powiązań technologicznych lub rynkowych. Tylko nieliczne wśród badanych firm zdecydowały się na dywersyfikację wertykalną (5 jednostek) i jeszcze mniej na dywersyfikację konglomeratową (2 przedsiębiorstwa), która oznacza podjęcie działalności całkowicie odmiennej od dotychczasowej.

Rys.1 Typy strategii dywersyfikacji w badanych firmach



Źródło: badania własne

Biorąc pod uwagę formę organizacyjną, liczbę zatrudnionych pracowników oraz obszar działania analizowanych przedsiębiorstw (tabela 4) należy stwierdzić, że dywersyfikacja konglomeratowa była wybierana przez przedsiębiorstwa duże (powyżej 1500 osób), działające w formie holdingu lub koncernu na rynku międzynarodowym. Przedsiębiorstwa jednozakładowe wybierały przede wszystkim dywersyfikację horyzontalną, zaś wielozakładowe koncentryczną i wertykalną. Firmy o zasięgu krajowym i światowym oprócz dywersyfikacji poziomej często decydowały się także na dywersyfikację koncentryczną.

Tabela 4

**Rodzaje strategii dywersyfikacji ze względu na formę organizacyjną, liczbę zatrudnionych i obszar działania badanych firm**

Wyszczególnienie	Typ dywersyfikacji			
	horyzontalna N	wertykalna N	koncentryczna N	konglomeratowa N
Forma organizacyjna				
▪ przedsiębiorstwo jednozakładowe	26	0	3	0
▪ przedsiębiorstwo wielozakładowe	6	3	2	0
▪ holding	4	0	2	1
▪ koncern	3	2	1	1
Liczba pracowników w 2006r.				
▪ 250 – 300	10	1	1	0
▪ 301- 500	18	0	2	0
▪ 501- 1000	8	2	4	0
▪ 1001 – 1500	1	1	1	0
▪ 1501 - 2000	2	1	0	2
Obszar działania firmy				
▪ firma regionalna	11	1	1	0
▪ firma krajowym	16	2	4	0
▪ firma międzynarodowa	6	1	1	2
▪ firma światowa	6	1	2	0

N- liczba przedsiębiorstw

Źródło: Badania własne

W zdecydowanie większym stopniu realizacja dywersyfikacji horyzontalnej polegała na inwestycjach własnych przedsiębiorstw (72,5% badanych spółek), zwłaszcza inwestycji rzeczowych w zdolności produkcyjne. Na współdziałanie z innymi firmami zdecydowało się w tym przypadku 25% analizowanych firm. Dane na ten temat zawarto w tabeli 5.

Tabela 5

**Strategia dywersyfikacji a metoda wzrostu w badanych firmach**

Metoda dywersyfikacji	Ogółem		Typ dywersyfikacji							
			horyzontalna		wertykalna		koncentryczna		konglomeratowa	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Wewnętrzna w oparciu o własne inwestycje	25	62,5	29	72,5	3	7,5	4	10	1	1
mieszana (wewnętrzna i zewnętrzna)	15	37,5	10	25	2	5	4	10	1	1
<b>Razem</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>39</b>	<b>97,5</b>	<b>5</b>	<b>12,5</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

N- liczba przedsiębiorstw % - udział procentowy

Źródło: Badania własne

Pozostałe rodzaje strategii dywersyfikacji realizowano zarówno metodą wewnętrzną, jak i zewnętrzną. Dokonując bardziej szczegółowych analiz można zauważyć, że badane przedsiębiorstwa wykorzystywały w ramach metody zewnętrznej przede wszystkim aliansy strategiczne. Najwięcej aliansów zawarto w zakresie dystrybucji/sprzedaży wyrobów (8 firm), wprowadzenia nowego produktu na rynek (8 firm) oraz opracowania i realizacji strategii marketingowych (5 firm). Wśród innych form rozwoju zewnętrznego zdecydowano się również na fuzję poprzez konsolidację (3 przedsiębiorstwa) oraz przejęcie innej firmy zwłaszcza w odniesieniu do dywersyfikacji wertykalnej (2 firmy) i koncentrycznej (2 jednostki).

#### **4. Podsumowanie**

Dywersyfikacja oznacza poszerzenie przez firmę obszarów swojego działania, a jej celem jest rozłożenie ryzyka oraz zmniejszenie zależności od pojedynczego rynku lub zestawu produktów. Najważniejszym efektem strategii dywersyfikacji bez względu na jej rodzaj jest wzrost potencjału rozwojowego firmy poprzez usunięcie popytowych ograniczeń charakterystycznych dla przedsiębiorstw wyspecjalizowanych i rynków wchodzących w fazę nasycenia lub schyłku. Badane przedsiębiorstwa produkcyjne realizowały różne strategie dywersyfikacji, ale najczęściej zdecydowano się na dywersyfikację horyzontalną, która jest najprostszym rodzajem dywersyfikacji i która jest obciążona najmniejszym ryzykiem. Biorąc pod uwagę metodę dywersyfikacji, to w badanej grupie przedsiębiorstw wykorzystywano metodę wewnętrzną, oparta o własne zasoby i inwestycje. W nielicznych przypadkach wspierana ona była metodą zewnętrzną poprzez współdziałanie, łączenie się z innymi podmiotami lub ich nabycie. Ze względu na charakter badanych przedsiębiorstw dywersyfikacja dotyczyła przede wszystkim produkcji, co wiązało się ze wzrostem stopnia różnorodności produktów, przy często towarzyszącej temu dywersyfikacji rynków zbytu. We wszystkich analizowanych firmach przyjęta strategia dywersyfikacji przyczyniła się do wzrostu i rozwoju firmy, jak również poprawy wyników finansowych. Należy jednak pamiętać, że decyzja o dywersyfikacji przedsiębiorstwa powinna być decyzją przemyślaną, uwzględniającą aktualną sytuację firmy, w tym jej pozycję na rynku i atrakcyjność dotychczas prowadzonej działalności.

#### **Bibliografia**

1. Ansoff H.J., *Strategies for diversification*, Harvard Business Review vol. 35, No.5/1957
2. Ansoff H.J., *Corporate strategy*, Penquin Books, Harmondsworth Middlesex 1971
3. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996

A. Zakrzewska – Bielawska, *Strategie dywersyfikacji dużych przedsiębiorstw produkcyjnych*, [w:] *Zmiany w strategiach zarządzania organizacjami*, J. Szablowski (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2009, s. 179 – 191.

4. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
5. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001
6. Sutherland J., Canwell D., *Klucz do zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
7. Rajzer M., *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001
8. Raynor M.E., *Paradoks strategii*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007
9. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005
10. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004
11. Urbanowska – Sojkin E., Banaszyk P, Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007
12. Zelek A., *Zarządzanie strategiczne. Diagnozy, decyzje, strategie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002
13. Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ” , Warszawa 2003

## **STRATEGIE DYWERSYFIKACJI DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKCYJNYCH**

### **Streszczenie**

Strategia dywersyfikacji jest strategią zorientowaną na zysk i stosunkowo szybki wzrost przedsiębiorstwa. Wymaga na ogół zdobycia nowej wiedzy i umiejętności, a także pozyskania nowych zasobów. Dywersyfikacja może mieć różny zakres i charakter. Może być dokonana własnym wysiłkiem firmy lub przez nabycie, fuzje czy współdziałanie z innymi przedsiębiorstwami. W artykule przedstawiono różne rodzaje strategii dywersyfikacji w świetle badań kilkudziesięciu dużych polskich firm produkcyjnych.

A. Zakrzewska – Bielawska, *Strategie dywersyfikacji dużych przedsiębiorstw produkcyjnych*, [w:] *Zmiany w strategiach zarządzania organizacjami*, J. Szablowski (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2009, s. 179 – 191.

## **STRATEGIES OF DIVERSIFICATION IN LARGE PRODUCTIVE ENTERPRISES**

### **Summary**

A diversification strategy is the strategy, which is directed towards profit and relatively quick growth of the enterprise. Generally, it requires the achievement new knowledge and skills, and also gain new resources. The diversification has various range and character. It could be implemented by own enterprise investments or by mergers, acquisitions and strategic alliances. In this article there are discussed different strategies of diversification based on research realized in forty large productive companies from Poland.