

## **3 ROZWÓJ I DECYZJE STRATEGICZNE DUŻYCH FIRM PRODUKCYJNYCH**

*Agnieszka Zakrzewska - Bielawska  
Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka*

### **3.1. Wstęp**

Przedsiębiorstwo może przetrwać w długim okresie i realizować swoje podstawowe cele tylko pod warunkiem permanentnego rozwoju, który w najbardziej ogólnym ujęciu oznacza zachodzący w czasie proces zmian. W odniesieniu do przedsiębiorstwa rozwój może dotyczyć zarówno jego części, jak i całości, następować we wszystkich obszarach, tzn. realizowanych celach, strukturze, technologii oraz czynnika ludzkim. Jedną z form rozwoju przedsiębiorstwa jest jego wzrost, traktowany jako kategoria ilościowa, oznaczająca zwiększenie ilości zasobów, powiększenie skali działania, zwiększenie udziału w rynku, dywersyfikację produkcji itp. Dynamika, zakres, formy wzrostu decydują o możliwej skali (relatywnej, bezwzględnej) i charakterze (ekstensywny, intensywny, mieszany) rozwoju przedsiębiorstwa. Należy również zaznaczyć, że każda organizacja znajduje się w danym momencie na określonym etapie rozwoju, który ściśle powiązany jest ze strategią i konkretnymi decyzjami mającymi kluczowe znaczenie dla przyszłości firmy. Celem referatu jest analiza decyzji (wyborów) strategicznych dużych przedsiębiorstw produkcyjnych w kontekście ich wzrostu i rozwoju.

### **3.2. Rozwój przedsiębiorstwa – pojęcie, uwarunkowania, strategia**

Rozwój przedsiębiorstwa jest ściśle związany z pojęciem zmiany, której istota polega na przejściu przedsiębiorstwa ze stanu dotychczasowego do innego, jednoznacznie odmiennego. Zmiana określa, bowiem różnicę pomiędzy dwoma lub więcej porównywalnymi stanami jakiegoś systemu, którą można zaobserwować w danym przedziale czasowym [6,s.240]. Rozwój w takim ujęciu dotyczy zmian zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym. J. Machaczka rozwój przedsiębiorstwa interpretuje w dwojaki sposób: jako likwidację luki rozwojowej (rozbieżności rozwojowej), bądź jako proces doskonalenia miejsca, jakie organizacja zajmuje w otoczeniu [4, s.14- 24]. Luka

rozwojowa rozumiana jest tu jako różnica między potencjałem działania (siły pasywne: kultura organizacyjna, zasoby, umiejętności kierownicze i logistyczne), a potencjałem wpływu (siły aktywne generujące zmiany: aspiracje efektywnościowe i kulturowe, struktura władzy, cechy przywództwa kulturowego charakterystyczne dla przedsiębiorstwa). W analizie luki rozwojowej wyróżnia się jej dwa podstawowe rodzaje: lukę operacyjną i lukę strategiczną. Pierwsza z nich wynika z niewystarczającego wykorzystania możliwości i zasobów, można ją zlikwidować poprzez racjonalizację, harmonizację i intensyfikację, a efekty tych działań występują w krótkim okresie. Zaś druga związana jest z płynnością granic przedsiębiorstwa, można ją zlikwidować poprzez kreatywność i innowacje, a efekty tych działań pojawiają się w długim okresie. Kierunki przedsięwzięć zmierzających do likwidacji luki rozwojowej wyznaczają relacje pomiędzy potencjałem działania, a potencjałem wpływu, których skrzyżowanie prowadzi do powstania macierzy gotowości organizacji do rozwoju, składającej się z czterech pól określających wybory (decyzje) strategiczne: restrukturyzację, rewitalizację, wzrost lub ekspansję oraz odrodzenie lub schyłek. Natomiast rozwój przedsiębiorstwa rozumiany jako doskonalenie własnej pozycji w otoczeniu oznacza cykliczny proces oparty na trzech funkcjach (tryptyk rozwoju organizacji):

- selekcji – zdolności do materializowania idei i koncepcji w produkty, która umożliwi produkcję i generowanie zysku w układzie cyklicznym,
- kompensacji – zarządzania skutkami, harmonizowania i koordynowania relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem i wzajemnego oddziaływania jego podsystemów
- zmianie – polegającej na doskonaleniu lub poprawie pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu (walka z entropią) [4,s. 21].

Rozwój przedsiębiorstwa rozumiany jest także jako podniesienie sprawności jego funkcjonowania, a także zachowanie dotychczasowej sprawności w zmieniających się warunkach [2, s.225]. Ponadto pojęcie rozwoju można także analizować w sensie szczegółowym w wymiarach:

- ekonomicznym - określonym przez efektywność gospodarowania czynnikami wytwórczymi przedsiębiorstwa oraz poprzez zarządzanie projektami inwestycyjnymi i przedsięwzięciami rynkowymi;
- organizacyjnym – określonym przez strukturę systemu zarządzania firmą, procesy produkcyjne, prace administracyjne i zasoby informacyjne;
- personalnym – określonym przez ruchliwość pracowniczą, wydajność pracy i zdolność produkcyjną, atmosferę pracy, kwalifikacje zawodowe pracowników, system karier zawodowych i kierowniczych, jakość i koszty pracy i zarządzania;
- informacyjnym – określonym przez funkcje przygotowania informacji menedżerskiej oraz funkcje komunikacji;
- techniczno – produkcyjnym- określonym przez badania i rozwój, jakość wyrobów (usług) oraz działalność operacyjną obejmującą zarówno procesy podstawowe, jak i pomocnicze i logistyczne [6,s.240-242].

Rozwój firmy często utożsamiany jest także z jej wzrostem. Należy jednak zaznaczyć, że o ile rozwój to przechodzenie od struktur mniej efektywnych, dysharmonijnych do struktur harmonijnych, umożliwiających większą efektywność gospodarowania, o tyle wzrost jest raczej kategorią ilościową, nie zawsze utrzymującą się przez długi okres, i może dotyczyć procesu wzbogacania przedsiębiorstwa o nowe funkcje, nowe produkty, rynki lub technologie [1,s.26]. Rozwój przedsiębiorstwa nie jest zatem celem, lecz środkiem realizacji celu przedsiębiorstwa. Wzrost natomiast występuje w dualnej roli: z jednej strony stanowi jeden z podstawowych środków realizacji celu przedsiębiorstwa, z drugiej jest silnie, bezpośrednio skorelowany z celem przedsiębiorstwa [5,s.17].

Wobec powyższego rozwój i wzrost stanowią ogólne strategie przedsiębiorstwa i generalne decyzje strategiczne każdej firmy. Rozwój i wzrost mogą być realizowane różnymi sposobami, czyli przedsiębiorstwo ma do dyspozycji różne strategie rozwoju i wzrostu. Jedną z ważniejszych decyzji strategicznych w tym zakresie jest ustalenie, czy przedsiębiorstwo będzie postępować drogą wzrostu wewnętrznego, czy wzrostu zewnętrznego, czy być może metodą kombinowaną (mieszaną). Wzrost wewnętrzny polega na rozrastaniu się przedsiębiorstwa od wewnątrz, głównie w drodze nowych inwestycji rzeczowych (nowe maszyny i narzędzia, nowe obiekty, zakłady, filie), natomiast wzrost zewnętrzny polega na łączeniu się z innymi przedsiębiorstwami (fuzje), wchodzeniu w związki kooperacyjne z innymi przedsiębiorstwami, a także może być osiągany w formie koncentracyjnej (holdingi). Wzrost zewnętrzny jest uważany za tańszą i szybszą formę wzrostu przedsiębiorstwa, gdyż nie oznacza tworzenia nowych zdolności produkcyjnych, ale polega na zdobyciu prawa do dysponowania już istniejącymi zdolnościami produkcyjnymi [3,s.94].

Zasadniczy wpływ na decyzję o sposobie rozwoju mają czynniki rynkowe i wewnętrzne. Obie grupy wynikają z cyklu życia przedsiębiorstwa. Jego zdolności wzrostu uzależnione są bowiem od fazy rozwojowej. Inny potencjał inwestycyjny towarzyszy firmom młodym, funkcjonującym na młodych, dynamicznie wzrastających rynkach, inny - firmom schyłkowym. Od stopnia dojrzałości organizacji zależy nie tylko jej pozycja konkurencyjna, kondycja ekonomiczna, ale także możliwości finansowania rozwoju. Im większa i o większej sile konkurencyjnej firma, tym mniejsza skłonność do zastosowania zewnętrznej metody rozwoju, szczególnie w postaci fuzji. Natomiast metoda zewnętrzna daje duże możliwości szybkiej poprawy siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa w przypadku występowania określonej luki w niektórych rodzajach zasobów. Decyzja o fuzjach i przejęciach czy też aliansach strategicznych lub kreowaniu joint venture jest często wywołana przez M&A innych przedsiębiorstw w sektorze. Wówczas konieczność szybkiej reakcji na istotne zmiany skłania do wyboru zewnętrznej metody wzrostu. Często wybór metody zewnętrznej jest uwarunkowany także przez możliwość znalezienia odpowiedniego partnera do współpracy bądź połączenia. Jeżeli firma nie jest w stanie znaleźć takiego partnera (partnerów), to jest skazana na wzrost wewnętrzny. Wzrost metodą zewnętrzną może być realizowany za pomocą

różnych form. Poszczególne formy z reguły stosowane są w określonej sekwencji czasowej, tworząc określone etapy współpracy przedsiębiorstw. Na ogół współpraca rozpoczyna się od luźnych, elastycznych form współpracy, a kończy się fuzją lub przejęciem [10,s.347].

Kolejną istotną decyzją strategiczną przedsiębiorstwa jest określenie kierunku rozwoju. Przedsiębiorstwa mają do wyboru dwa kierunki: specjalizację, albo dywersyfikację prowadzonej działalności. W pierwszym przypadku mówi się o strategii koncentracji, opierającej się na działalności jednobiznesowej, w drugim o strategii dywersyfikacji, rozumianej jako tworzenie przedsiębiorstwa wielobiznesowego (typ korporacji) [7,s.157]. Kluczowymi czynnikami wpływającymi na decyzję wyboru koncentracji lub dywersyfikacji są pozycja konkurencyjna firmy oraz faza rozwoju rynku. Strategia jednobiznesowa jest szczególnie wskazana przy silnej pozycji przedsiębiorstwa i szybkim tempie wzrostu sektora, podczas gdy strategia wielobiznesowa przy silnej pozycji firmy i niskim tempie wzrostu sektora. Wówczas nadwyżki kapitałów własnych powinny być lokowane w nowych dziedzinach (branżach o szybszym tempie wzrostu) [9,s.165].

Rozwój przedsiębiorstwa jest, zatem wynikiem wielu różnych decyzji strategicznych. Oprócz tych dotyczących drogi i kierunku rozwoju przedsiębiorstwo musi podjąć jeszcze wiele innych dotyczących dynamiki, zakresu i charakteru jego rozwoju. Tym, co wydaje się szczególnie ważne z perspektywy procesu zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie, jest:

- imperatyw podejścia do wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa jako dopełniającego się procesu;
- daleko posunięty determinizm relacji w układzie: wzrost (przyczyna) – (skutek) rozwój przedsiębiorstwa;
- przełożenie kluczowych dla kategorii wzrostu, ilościowych aspektów tego zagadnienia (zwiększenie potencjału gospodarczego przedsiębiorstwa) na jakościowo-strukturalne wyznaczniki i przejawy jego rozwoju [8,s.24].

### **3.3. Analiza decyzji strategicznych dużych firm produkcyjnych w kontekście ich rozwoju**

Analiza decyzji strategicznych dotyczących dalszego rozwoju dużych przedsiębiorstw została przeprowadzona w oparciu o wyniki badań zrealizowanych na próbie 79 firm produkcyjnych z terenu całej Polski. Badania przeprowadzono w 2006r. metodą wywiadu telefonicznego, który wsparty został ankietą pocztową i internetową.<sup>1</sup> Respondentami byli przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej lub wskazane przez nich osoby.

---

<sup>1</sup> Projekt badawczy, pt. „Wpływ strategii na organizację przedsiębiorstwa” zrealizowany w ramach badań własnych Katedry Zarządzania PŁ. Badania zostały wykonane przez CEM Instytut Badań Rynku i Opinii Publicznej z Krakowa.

Znaczna część badanych przedsiębiorstw (41,7%) działa na rynku od bardzo dawna, od kilkudziesięciu lub nawet ponad stu lat. Z drugiej strony równie duża część analizowanych firm (43,1%) powstała po 1989r., a zatem po rozpoczęciu w Polsce procesu transformacji. Ponad połowa analizowanych firm (64,9%) działa tylko w Polsce, 18,2% przedsiębiorstw działa na rynku międzynarodowym, tzn. w kilku krajach w obrębie jednego kontynentu. Natomiast 13 firm ma zasięg globalny, działa na różnych kontynentach.

Biorąc pod uwagę zatrudnienie ogółem, to w 44 badanych przedsiębiorstwach wynosiło ono od 250 do 500 osób, w 20 firmach pracowało od 501 do 1000 ludzi, zaś tylko 10 firm było na prawdę dużych, w których zatrudnienie ogółem wyniosło ponad 1000 osób. W 5 badanych firmach respondenci nie podali dokładnych danych dotyczących zatrudnienia.

Badane przedsiębiorstwa reprezentowały także różne branże. Najwięcej firm działa w przemyśle maszynowym (13 jednostek), chemicznym (9 firm), lekkim (8 firm), meblarskim (7 firm), motoryzacyjnym (7 firm), tworzyw sztucznych (6 jednostek). Natomiast pozostałe 29 przedsiębiorstw działa w innych różnych przemysłach.

W ramach przyjętej i realizowanej strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach podejmowano różne decyzje strategiczne. Szczegółowe dane na ten temat przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Decyzje strategiczne w badanych firmach

Decyzja strategiczna	Droga rozwoju					
	Ogółem		Wewnętrzna		Mieszana (wewnętrzna i zewnętrzna)	
	79=100%		48=100%		31=100%	
	N	%	N	%	N	%
dywersyfikacja (wejście na nowe rynki, wprowadzenie nowych produktów)	40	50,6	24	50,0	16	51,6
specjalizacja (jako świadoma rezygnacja z dywersyfikacji, koncentracja na określonym zakresie działalności)	39	49,4	24	50,0	15	48,4
ograniczenie działalności (zamknięcie zakładu, wycofanie się z rynku geograficznego, rezygnacja z grupy produktowej, rezygnacja z grupy klientów)	7	8,9	5	10,4	2	6,5
inwestycje (budowa nowego zakładu, nowa linia produkcyjna, nabycie ważnej technologii, znaczące prawa badawcze)	58	73,4	38	79,2	20	64,5
restrukturyzacja (zmiana struktur, nowe zasady organizacyjne, wprowadzenie istotnych systemów informatycznych)	42	53,2	24	50,0	18	58,1
outsourcing (zlecenie części działalności firmom zewnętrznym, wydzielanie takich firm z organizacji macierzystej)	28	35,4	17	35,4	11	35,5
zmiana zarządu	16	20,3	13	27,1	3	9,7

zmiana struktur własnościowych (prywatyzacja, wprowadzenie inwestora strategicznego, wejście na giełdę, duże emisje akcji)	15	19,0	6	12,5	9	29,0
integracja (przejęcie dostawców lub ich funkcji, przejęcie odbiorców lub ich funkcji)	17	21,5	9	18,8	8	25,8
fuzje i akwizycje (przejęcia firm, łączenie się z nimi, w tym wrogie i przyjazne)	17	21,5	0	0	17	54,8
alianse (podjęcie istotnej strategicznie współpracy z innymi firmami, wspólna oferta, badania)	16	20,3	0	0	16	51,6
inne	4	5,1	4	8,3	0	0

N – liczba przedsiębiorstw

% - udział procentowy w danej grupie

*Źródło: Badania własne*

Badane przedsiębiorstwa realizowały przede wszystkim strategię wzrostu, przy czym w 60,8 % przedsiębiorstw był to wzrost wyłącznie o charakterze wewnętrznym (inwestycje własne), a w 39,2% o charakterze mieszanym, tzn. zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym (współdziałanie z innymi firmami, np. fuzje, przejęcia, alianse). Zróznicowany był także kierunek wzrostu: ekspansja pozioma (specjalizacja) charakterystyczna była dla 39 przedsiębiorstw (tj. 49,4% ogółu badanych firm), zaś dywersyfikacja dla 40 firm (tj. 50,6% ogółu), w tym dywersyfikacja wewnętrzna (firma sama inwestuje) wystąpiła w 24 spółkach, a mieszana (zewnętrzna i wewnętrzna) w 16 przedsiębiorstwach.

Dość często podejmowanymi decyzjami strategicznymi w badanych firmach były inwestycje (73,4% wszystkich analizowanych przedsiębiorstw) oraz restrukturyzacja (53,2%). Inwestycje przejawiające się min. w budowie nowego zakładu, nowej linii produkcyjnej, nabyciu ważnej technologii lub znaczących praw badawczych charakterystyczne były przede wszystkim dla firm podążających drogą rozwoju wewnętrznego. Zaś restrukturyzacja, czyli wprowadzanie radykalnych zmian w firmie, podejmowana była równie często zarówno przez firmy rozwijające się w oparciu o metodę wewnętrzną, jak i mieszaną. W 16 z 79 badanych firm nastąpiła zmiana zarządu, zaś w 15 zmiana struktur własnościowych na skutek głównie wprowadzenia inwestora strategicznego oraz dużej emisji akcji. Decyzję o integracji, czyli przejęciu dostawców/ odbiorców lub ich funkcji podjęto w 21,5% analizowanych firm. Tylko nieliczni respondenci (8,9% ogółu) wskazali na ograniczenie dotychczasowej działalności przejawiającej się wycofaniem z danego segmentu rynku lub rezygnacji z danego produktu. Były to przede wszystkim firmy realizujące strategię rozwoju na bazie własnych zasobów.

Wśród przedsiębiorstw, które wybrały formę rozwoju zewnętrznego ponad połowa zdecydowała się zarówno na fuzje lub akwizycje (54,8%), jak i alianse strategiczne (58,1%).

Outsourcing, czyli zlecenie części działalności firmom zewnętrznym lub wydziałanie takich firm z organizacji macierzystej był wykorzystywany w

podobnym zakresie w przedsiębiorstwach o wewnętrznym i mieszanym charakterze rozwoju.

Wybór drogi rozwoju przedsiębiorstwa pociąga za sobą kolejne strategiczne decyzje. Rozwój o charakterze wewnętrznym może być realizowany poprzez tworzenie nowych zdolności produkcyjnych, tworzenie nowych jednostek organizacyjnych, wzrost zatrudnienia w produkcji, administracji lub na stanowiskach kierowniczych, wzrost innowacyjności lub zdobywanie nowych rynków zbytu itp. Podobnie rozwój o charakterze zewnętrznym może przybrać różne formy, od bardzo luźnych powiązań w ramach kooperacyjnych form współdziałania, poprzez ścisłe w ramach form koncentracyjnych, aż do przejęcia i połączenia włącznie. Decyzje strategiczne w tym zakresie w badanych firmach produkcyjnych przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2.** Charakter a droga rozwoju w badanych firmach

Charakter rozwoju	Droga rozwoju					
	Ogółem		Wewnętrzna		Mieszana (wewnętrzna i zewnętrzna)	
	79=100%		48=100%		31=100%	
	N	%	N	%	N	%
Tworzenie nowych (lub racjonalizacja) zdolności produkcyjnych	67	84,8	42	87,5	25	80,6
Inwestycje rzeczowe	63	79,7	41	85,4	22	71,0
Tworzenie nowych jednostek organizacyjnych	46	58,2	21	43,8	25	80,6
Wzrost zatrudnienia w produkcji	47	59,5	25	52,1	22	71,0
Wzrost zatrudnienia w administracji	24	30,4	17	35,4	7	22,6
Wzrost zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych	23	29,1	14	29,2	9	29,0
Wzrost innowacyjności (wprowadzanie nowych produktów itp.)	62	78,5	37	77,1	25	80,6
Zdobywanie nowych obszarów rynku	66	83,5	37	77,1	29	93,5
Rozbudowa własnej sieci sprzedaży	39	49,4	27	56,3	12	38,7
Fuzja: konsolidacja (A+B=C)	5	6,3	0	0	5	16,1
Fuzja: inkorporacja (wcielenie A+B= A(B))	4	5,1	0	0	4	12,9
Przejęcie innego przedsiębiorstwa (A+B=A+B)	10	12,7	0	0	10	32,3
Alians strategiczny, a w tym	16	20,3	0	0	16	51,6
Alians strategiczny w zakresie technologii	2	2,5	0	0	2	6,5
Alians strategiczny w zakresie produkcji	7	8,9	0	0	7	22,6
Alians strategiczny w zakresie dystrybucji	8	10,1	0	0	8	25,8
Alians strategiczny w zakresie badań i rozwoju	4	5,1	0	0	4	12,9
Alians strategiczny w zakresie opracowania i realizacji strategii marketingowej	8	10,1	0	0	8	25,8
Alians strategiczny w zakresie wprowadzenia na rynek nowego produktu	11	13,9	0	0	11	35,5

N – liczba przedsiębiorstw

% - udział procentowy w danej grupie

Źródło: Badania własne

Analizowane przedsiębiorstwa rozwijały się przede wszystkim w oparciu o inwestycje w zakresie racjonalizacji bądź tworzenia nowych zdolności produkcyjnych (84,8% ogółu firm), inwestycje rzeczowe (79,7%), a także poprzez zdobywanie nowych obszarów rynku (83,5%) oraz wzrost innowacyjności (78,5%). Działania te były charakterystyczne dla wszystkich badanych firm bez względu na wybraną drogę rozwoju.

W firmach o wzroście na bazie własnych zasobów częściej podejmowano decyzje o rozbudowie własnej sieci sprzedaży (56,3% firm tej grupy przedsiębiorstw) oraz wzroście zatrudnienia w administracji (35,4%). Podczas gdy w firmach o wzroście mieszanym częściej tworzone nowe jednostki organizacyjne (80,6% firm tej grupy przedsiębiorstw) i zwiększano zatrudnienie w produkcji (71%). Wzrost zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych miał miejsce w około 29% wszystkich przedsiębiorstw podążających zarówno drogą rozwoju wewnętrznego, jak i mieszanego.

Należy również zauważyć, że wśród 31 przedsiębiorstw, które zdecydowały się na współdziałanie z innymi przedsiębiorstwami najbardziej powszechną decyzją było zawarcie aliansu strategicznego (w 16 firmach), zwłaszcza w zakresie: wprowadzenia na rynek nowego produktu (11 przedsiębiorstw), dystrybucji (8 jednostek), opracowania i realizacji strategii marketingowej (8 firm) oraz produkcji (7 jednostek). Mniej popularnym aliansem strategicznym w badanych firmach był alians w zakresie technologii (tylko w dwóch firmach) oraz w zakresie badań i rozwoju (w 4 jednostkach).

Biorąc pod uwagę bardziej skoncentrowane formy rozwoju zewnętrznego, to w 9 przedsiębiorstwach nastąpiła fuzja, przy czym w 5 o charakterze konsolidacji, zaś w 4 inkorporacji (wcielenia). Zaś przejęcia kontroli jednej jednostki nad drugą, przy braku utraty osobowości prawnej przez firmę przejmowaną dokonało 10 badanych jednostek. W większości były to firmy o zasięgu regionalnym i międzynarodowym. W dwóch przedsiębiorstwach oprócz przejęcia jako formy wzrostu zewnętrznego respondenci wskazali również aliansy strategiczne, a w jednym także konsolidację.

Jednocześnie respondentów zapytano o kluczowe czynniki sukcesu w ich przedsiębiorstwach.<sup>2</sup> Bez względu na ścieżkę rozwoju wskazano na dobrą jakość wyrobów, dobrą reputację firmy, dobrą obsługę klienta, kompetentną kadre zarządzającą, nowoczesność wyrobów oraz wykwalifikowanych pracowników. Oprócz wysokich średnich (w każdym przypadku powyżej 4) świadczy o tym również wartość mediany równej 4, co oznacza, że 50% respondentów było zdania, że powyższe czynniki mają duże i bardzo duże znaczenie dla osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo [szerzej 11,s.281]. Należy jednak zauważyć, że ocena pewnych czynników różniła się w zależności od decyzji dotyczącej drogi rozwoju firmy. W przedsiębiorstwach o charakterze rozwoju wewnętrznego wyżej oceniono lojalność klientów jako czynnik sukcesu firmy, zaś w

---

<sup>2</sup> Respondenci poproszeni zostali o ocenę wybranych czynników w skali 1-5, przy czym 1 oznaczała, że dany czynnik jest nieistotny, zaś 5 że jest to kluczowy czynnik sukcesu, w oparciu o który buduje się przewagę konkurencyjną na rynku



przedsiębiorstwach o rozwoju mieszanym większe znaczenie miała wyższa rentowność spółki, elastyczna struktura organizacyjna oraz mniejsza konkurencja. Jednakże wszystkie te czynniki miały umiarkowane znaczenie dla przyszłego sukcesu organizacji.

### 3.4. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa nastawione na rozwój dokonują świadomych i autentycznych zmian zapewniających przechodzenie do form i stanów coraz bardziej złożonych i doskonalszych, stanowiących postęp względem stanu istniejącego. Wśród wyróżników rozwoju, za najbardziej istotne uważa się często: wzrost organizacji mierzony liczbą zatrudnionych, wielkością produkcji, wzrostem dochodów, zysków i rentowności, wzrost udziału w rynku, zaawansowanie technologiczne, wzrost różnorodności, jakości i innowacyjności wyrobów, redukcję kosztów oraz złożoność struktury organizacyjnej i problemów rozwiązywanych w przedsiębiorstwie. Tak ujmowany rozwój firmy wymaga od kadry zarządzającej wielu decyzji o strategicznym znaczeniu. Wśród nich niezwykle istotną jest decyzja wyboru drogi rozwoju, czy będzie to rozwój w oparciu o własne zasoby i inwestycje (wewnętrzny) czy w oparciu o współdziałanie z innymi podmiotami gospodarczymi i/lub ich nabywanie (zewnętrzny), czy w oparciu o jedno i drugie (mieszany). Wybór ten wpływa, bowiem na kolejne decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie.

Badane duże firmy produkcyjne realizowały równie często strategię dywersyfikacji, jak i koncentracji na jednym biznesie wybierając przede wszystkim drogę rozwoju wewnętrznego, która w części przedsiębiorstw wspierana była także rozwojem zewnętrznym, głównie poprzez alianse strategiczne, fuzje i przejęcia. Dość często podejmowano również restrukturyzację i działania inwestycyjne zwłaszcza w zakresie tworzenia nowych zdolności produkcyjnych. Analizowane przedsiębiorstwa dążyły do rozwoju poprzez likwidację strategicznej luki rozwojowej bądź doskonalenie swojego miejsca w otoczeniu. Wszystkie te wysiłki miały wpłynąć na podniesienie sprawności i efektywności badanych firm, by mogły one trwać i realizować swoje cele w długim horyzoncie czasowym i zmiennym otoczeniu.

### Literatura

- [1] **Białasiewicz M.:** *Rozwój przedsiębiorstw: modele, czynniki, strategia*, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin 2002
- [2] **Kaczmarek B., Sikorski Cz.:** *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacji*, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1995
- [3] **Lachiewicz S., Zdrajkowska H.:** *Cykl życia małej firmy*, [w:] „Małe firmy w regionie łódzkim. Znaczenie - struktura - warunki działania”, pod red. S. Lachiewicza, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003

- [4] **Machaczka J.:** *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa – Kraków 1998
- [5] **Pierścionek Z.:** *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996
- [6] **Stabryła A.:** *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa 2000
- [7] **Strategor:** *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001
- [8] **Suszyński C.:** *Restrukturyzacja a wzrost i rozwój przedsiębiorstw*, [w:] „Zarządzanie rozwojem organizacji” pod red. S. Lachiewicza, Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007
- [9] **Thompson A.A., Strickland A.J.:** *Strategic Management*, IRWIN Boston 1993
- [10] **Zakrzewska-Bielawska A.:** *Cechy strategii wzrostu polskich dużych przedsiębiorstw produkcyjnych*, [w:] „Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach” pod red. A. Potockiego, Difin, Warszawa 2007
- [11] **Zakrzewska-Bielawska A.:** *Czynniki sukcesu dużych polskich firm produkcyjnych*, [w:] „Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne” Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007