

35.

Cechy strategii wzrostu polskich dużych przedsiębiorstw produkcyjnych

*Agnieszka Zakrzewska – Bielawska**

Wstęp

Rosnące tempo rozwoju gospodarczego, burzliwość otoczenia oraz wzrost konkurencji sprawiają, że współczesne przedsiębiorstwa muszą się charakteryzować dużą skutecznością ekonomiczną, przy jednoczesnej mobilności zasobów i adaptacyjności struktur. Wobec tego rozwój przedsiębiorstw na podstawie paradygmatu korzyści skali jest dziś rzadko kiedy możliwy. Coraz trudniej bowiem spotkać odpowiednio chłonny rynek i klientów skłonnych kupić standardowy produkt, a to przecież podstawowe warunki produkcji masowej. Z drugiej strony procesy koncentracji kapitału, globalizacji oraz związane z tym fuzje i przejęcia spowodowały ogromny wzrost organizacji gospodarczych [M. Moszkowicz (red) 2005, s.21-22]. Wszystko to spowodowało zmiany w formułach rozwojowych współczesnych firm. Rozwój przedsiębiorstwa rozumiany jako skoordynowane zmiany jego systemów, dostosowujące je do ciągle zmieniającego się otoczenia wiąże się z wprowadzaniem nowych elementów do systemu przedsiębiorstwa, poprawą jakości elementów istniejących oraz zmianą struktur systemów [Z. Pierścionek 1996, s.11]. Rozwój oznacza występowanie zmian jakościowych, ocenianych pozytywnie z punktu widzenia celu, którego one dotyczą. Podczas gdy wzrost przedsiębiorstwa jest ujęciem ilościowym [A. Stabryła 2000, s. 240]. W dzisiejszym turbulentnym otoczeniu i warunkach ostrej konkurencji, przedsiębiorstwo aby przetrwać musi rozwijać się co najmniej w takim samym tempie, jak jego otoczenie. Potrzebny jest zatem względny rozwój tak jakościowy, jak i ilościowy. Sugeruje to, że niezwykle istotnym elementem polityki strategicznej przedsiębiorstwa jest postulat wzrostu.

* Dr inż., Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka.

35.1. Pojęcie i istota strategii wzrostu przedsiębiorstwa

Strategia wzrostu przedsiębiorstwa na poziomie firmy wiąże się po pierwsze z określeniem, czy firma będzie koncentrować się na jednym biznesie (czyli będzie wyspecjalizowana), czy na kilku (czyli będzie zdywersyfikowana). Po drugie strategia taka określa kierunki, zakres, charakter wzrostu i rozwoju firmy.

Jednym z ważniejszych wyborów strategicznych w tym zakresie jest ustalenie, czy przedsiębiorstwo będzie postępować drogą wzrostu wewnętrznego, czy wzrostu zewnętrznego, czy być może metodą kombinowaną (mieszaną). Wzrost wewnętrzny opiera się na inwestycjach własnych, rozbudowujących potencjał przedsiębiorstwa na bazie istniejącego majątku. Najczęściej przybiera formę inwestycji rzeczowych w zdolności produkcyjne, dając w efekcie możliwości zwiększenia rozmiarów firmy, jej udziału w rynku i w końcu jej potencjału finansowego (mierzonego wartością rynkową). Cechą charakterystyczną wzrostu wewnętrznego jest fakt, iż rozbudowa odbywa się w ramach istniejącej struktury organizacyjno - prawnej.

Wzrost zewnętrzny stanowi alternatywę dla rozwoju wewnętrznego. Jego przejawem jest różnego typu współdziałanie (łączenie się) z innymi podmiotami gospodarczymi, które może mieć różnoraki charakter - od bardzo luźnych związków kooperacyjnych do ścisłych powiązań kapitałowych i własnościowych. W pierwszym przypadku, efektem wzrostu zewnętrznego jest na ogół racjonalizacja wykorzystania potencjału kooperujących przedsiębiorstw. W drugim następuje rewolucyjna zmiana formy organizacyjno - prawno - własnościowej [D. Faulkner, C. Bowman 1996, H. Jagoda, B. Haus 1995, s.44]. W związku z tym do form wzrostu zewnętrznego można zaliczyć: fuzje (w tym konsolidacje i inkorporacje), przejęcia (grupy kapitałowe, holdingi), alianse strategiczne oraz inne formy kooperacji, jak np. umowy o współpracę, zrzeczenia, stowarzyszenia, konsorcjum, podjęcie realizacji wspólnego przedsięwzięcia.

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, jak wspomniano wcześniej, 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.

Wśród strategii rozwoju na poziomie firmy można wyróżnić wiele wariantów. W procesie zarządzania strategicznego nie wystarczy określić, czy firma ma wzrastać, czy też redukować się, czy firma ma utrzymać specjalizację, czy iść w dywersyfikację, czy ma działać na jednym czy wielu rynkach, stosować twórcze naśladownictwo, czy imitacje, wchodzić w sojusze czy też nie. Należy w ramach ogólnych wyborów określić konkretne działania w ramach wybranej ogólnej strategii przedsiębiorstwa [Z. Pierścionek 2003,s.286].

Strategia wzrostu może dotyczyć całego przedsiębiorstwa lub jego części, tj. jednostek strategicznych. W przypadku przedsiębiorstwa złożonego na ogół występują strategie kombinowane, np. niektóre jednostki mogą wzrastać, niektóre nie zmieniają skali swojego działania, a niektóre ją redukują. Cała firma może więc wzrastać, a jednocześnie niektóre jej jednostki mogą redukować skalę swojej działalności. I odwrotnie, firma może zmniejszać swoje rozmiary, przy wzroście wybranych jej części.

Mimo wielu możliwych kombinacji, ogólne strategie wzrostu na poziomie przedsiębiorstwa można podzielić ze względu na charakter, kierunek i zakres wzrostu. Ich ogólną klasyfikację przedstawiono na rysunku 1.

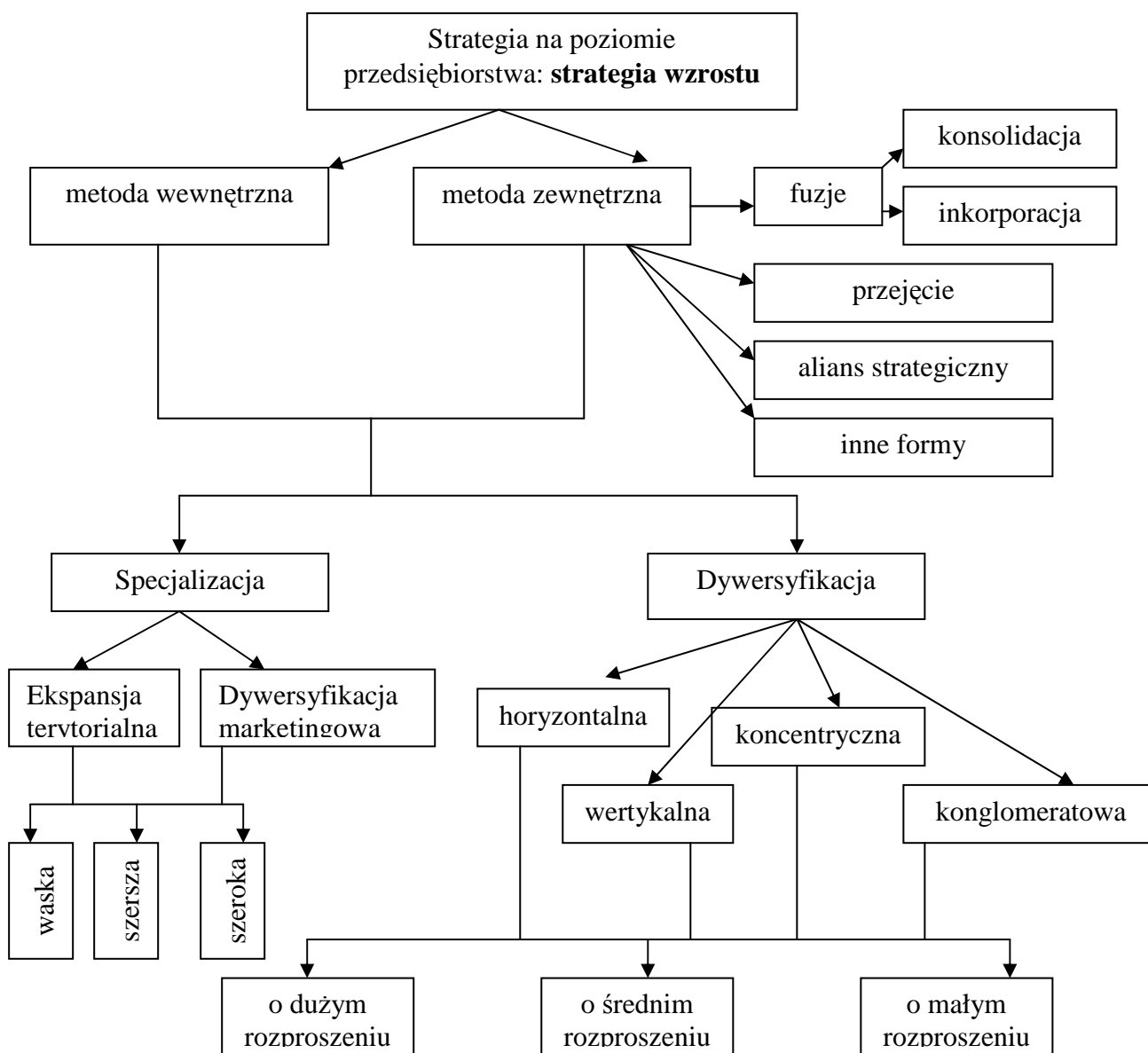
Bez względu na metodę wzrostu (wewnętrzną, zewnętrzną, mieszaną) może on przyjąć formę specjalizacji lub dywersyfikacji.

Specjalizacja polega na zaangażowaniu się przedsiębiorstwa w jedną wybraną dziedzinę działalności i skoncentrowaniu na niej całego własnego potencjału. Celem jest osiągnięcie w tej dziedzinie możliwie najwyższych umiejętności i uzyskanie dzięki temu decydującej przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo decydujące się na specjalizację w ramach wzrostu może – jednocześnie lub sukcesywnie – pójść dwiema drogami. Pierwsza to ekspansja terytorialna, która ma na celu uzyskanie korzyści z powiększania wolumenu działalności. Druga to dywersyfikacja marketingowa, która polega na takiej specjalizacji, która nie wymaga zdobywania przez przedsiębiorstwo nowych kompetencji. Może się ona wyrażać w oferowaniu nowych wyrobów klientom dotychczasowym albo w pozyskiwaniu nowych klientów dla dotychczasowego produktu [Strategor 2001,s.157].

Biorąc pod uwagę produkt i rynek zbytu można wyróżnić trzy stopnie specjalizacji:

- wąską - przedsiębiorstwo wytwarzające tylko jeden produkt lub produkty tworzące linię produktów, a więc bardzo bliskie substytuty; przedsiębiorstwo sprzedające produkty w jednym segmencie na jednym rynku geograficznym;

Rysunek 35.1. Rodzaje strategii wzrostu przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Z. Pierścionek 2003, s.289, R. Krupski (red.) 2003, s.47-48, Strategor 2001,s.157-179]

- szerszą (średni poziom specjalizacji) - przedsiębiorstwo wytwarzające produkty należące do grupy produktów (grupa bliskich substytutów); przedsiębiorstwo sprzedające produkty w wielu segmentach na jednym rynku geograficznym;

- szeroką - przedsiębiorstwo wytwarzające wiele grup produktów należących do jednego sektora; przedsiębiorstwo sprzedające produkty na różnych rynkach geograficznych [Z. Pierścionek 2003, s.301].

Dywersyfikacja rozumiana jest jako proces modyfikacji i rozszerzenia działalności przedsiębiorstwa dla lepszego wykorzystania możliwości, jakie stwarza zmieniający się rynek [H. Chwistecka – Dudek 1993, s.59]. Może ona dotyczyć, podobnie jak w przypadku specjalizacji, produktów wytwarzanych przez firmę oraz rynków, na których firma sprzedaje swoje wyroby, ale także odbiorców, dostawców, bazy badawczo rozwojowej, środków finansowania lub technologii. Strategie dywersyfikacji ze względu na poziom powiązania dzieli się na dywersyfikację pokrewną, która może polegać na:

- rozszerzeniu produkcji o wyroby lub usługi nie wykraczające poza przemysł, w którym firma działa obecnie (np. o wyroby komplementarne), w oparciu o pokrewną technologię, sprzedawane na tych samych rynkach geograficznych za pomocą posiadanego systemu sprzedaży (dywersyfikacja horyzontalna/ pozioma);
- podejmowaniu działalności stanowiącej fazę poprzednią (w tył) lub następną (w przód) w stosunku do działalności dotychczasowej (dywersyfikacja wertykalna/ pionowa);
- wyjściu przedsiębiorstwa poza przemysł, w którym działało do tej pory, ale przy zachowaniu powiązań w postaci technologii lub obsługiwanego rynku (dywersyfikacja koncentryczna) [J. Penc 1997 s.43, M. Romanowska 2004, s.96]

Kolejnym rodzajem strategii dywersyfikacji jest dywersyfikacja niepokrewna (konglomeratowa/równoległa/niepowiązana), która oznacza podjęcie działalności całkowicie odmiennej od dotychczasowej, a więc wytwarzanie wyrobów, bądź świadczenie usług niewykazujących związków technicznych i/lub rynkowych z dotychczas oferowanymi przez przedsiębiorstwo, co wymaga rozwinięcia nowych umiejętności i pozyskania nowych zasobów. Ze względu na zakres można wyróżnić dywersyfikację o dużym, średnim i niewielkim rozproszeniu.

Przedsiębiorstwo ma ogromny wachlarz strategii wzrostu, na jakich może opierać swoją przyszłość. Jak wskazują przesłanki teoretyczne oraz analizy empiryczne dywersyfikacja jest cechą przede wszystkim dużych przedsiębiorstw, a jej stopień wzrasta wraz ze wzrostem rozmiarów firmy.

35.2. Strategie wzrostu w polskich dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych – wyniki badań

Celem badań było określenie wzajemnych związków pomiędzy strategią przedsiębiorstwa, a jego rozwiązaniem organizacyjnym. Badania przeprowadzono w 2006r. na próbie 79 przedsiębiorstw produkcyjnych z terenu całej Polski. 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, posiadanie strategii działania, realizacja strategii wzrostu, wyrażająca się w dużej ekspansywności firmy (np. w zdobywaniu nowych rynków, dywersyfikacji produkcji, działalności inwestycyjnej itp.).

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. Biorąc pod uwagę formę organizacyjno – prawną to dominowały dwie z nich: spółka z o.o. (51,9%) oraz spółka akcyjna (44,3%). Wśród badanych jednostek były tylko dwie spółdzielnie i jedno przedsiębiorstwo państwowe przed prywatyzacją. Były to przede wszystkim przedsiębiorstwa jednozakładowe (44 firmy), zaś formy obejmujące zespół kilku przedsiębiorstw, jak: holding czy koncern obejmowały 17,7% badanych firm. Wśród innych form respondenci wskazali grupę kapitałową (3 jednostki) oraz spółkę zależną w holdingu.

Biorąc pod uwagę zatrudnienie ogółem, to w 44 badanych przedsiębiorstwach wynosiło ono od 250 do 500 osób, w 18 firmach pracowało od 501 do 1000 ludzi, zaś tylko 10 firm było na prawdę dużych, w których zatrudnienie ogółem wyniosło ponad 1000 osób. W 7 badanych firmach respondenci nie podali dokładnych danych dotyczących zatrudnienia.

W 83,01% przedsiębiorstw plan strategiczny występuje w formie pisemnej, zaś w 13 firmach strategia nie została zapisana w takiej formie. Respondenci tłumaczyli ten fakt tym, że jest ona właśnie przygotowywana, opracowuje ją centrala na szczeblu europejskim, a oddział polski otrzymuje wytyczne bądź też, że nie wiedzą, dlaczego nie ma formalnego, pisemnego planu strategicznego.

W opracowywaniu strategii mogą uczestniczyć różne grupy osób: właściciele, naczelna kadra kierownicza, rada nadzorcza, kierownicy niższych szczebli, wybrani pracownicy bądź też konsultanci zewnętrzni. Różna może być też siła ich wpływu na podejmowane decyzje strategiczne. W badanych firmach produkcyjnych strategia opracowywana była przede wszystkim przy udziale naczelnej kadry kierowniczej (w 58% badanych jednostek) i właścicieli przedsiębiorstw (49%). Wyniki udzielonych odpowiedzi przedstawiono w tabeli 35.1.

Tabela 35.1. Udział poszczególnych osób w tworzeniu strategii w badanych przedsiębiorstwach¹

Wybrane grupy osób	Udział		Siła wpływu			
	N	%	\bar{x}	Sd	M	Kr
właściciele firmy (akcjonariusze, udziałowcy)	39	49	4,54	0,82	5	1
rada nadzorcza (komisja rewizyjna)	21	27	4,0	1,3	4	1
naczelna kadra kierownicza	46	58	4,23	1,16	5	1
kierownicy funkcjonalni (np. kierownik marketingu, kierownik produkcji itp.)	20	25	3,15	1,08	3	1
kierownicy niższych szczebli (np. mistrzowie, brygadziści)	6	8	1,83	1,3	1	2
wybrani pracownicy lub organizacje pracownicze (np. związki zawodowe)	4	5	1,75	0,95	1,5	1,5
konsultanci zewnątrzni	3	4	1	0,0	1	0,0

Uwaga: N- liczba przedsiębiorstw; % - udział procentowy w całości badanych przedsiębiorstw (79=100%)

\bar{x} - średnia Sd – odchylenie standardowe M – mediana Kr – kwartyłowy rozstęp

Źródło: Badania własne

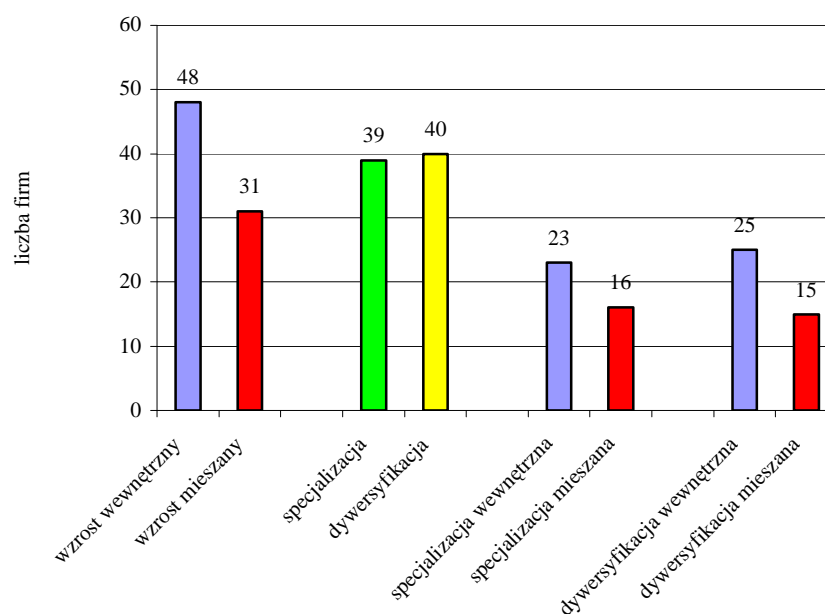
W ponad 20% badanych przedsiębiorstw udział w tworzeniu strategii miała rada nadzorcza oraz kierownicy funkcjonalni. Tylko w nielicznych firmach w opracowywanie strategii angażowani byli kierownicy niższych szczebli (6 firm), wybrani pracownicy (4 jednostki) czy konsultanci zewnątrzni (3 firmy). Biorąc pod uwagę siłę oddziaływania poszczególnych grup na kształt strategii to zdecydowanie zależała ona od właścicieli (średnia ocena wyniosła 4,54) oraz naczelnej kadry kierowniczej (4,23). Mediana równa 5 dla tych dwóch grup świadczy, że miały one bardzo duży (decydujący) wpływ na proces tworzenia planu strategicznego. Dość niskie wartości odchyłeń standardowych oraz kwartyłowy rozstęp równy 1 potwierdzają małe zróżnicowanie ocen wystawianych przez respondentów. Duży wpływ na strategię miała rada nadzorcza (mediana równa 4), umiarkowany grupa kierowników funkcjonalnych (mediana równa 3), zaś bardzo mały pozostałe grupy osób.

Wszystkie badane firmy realizowały strategie 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). Zróżnicowany był także kierunek wzrostu: ekspansja pozioma (specjalizacja) charakterystyczna była dla 39

¹ Respondentów poproszono o wskazanie, wszystkich, z wyszczególnionych, grup osób, które biorą udział w tworzeniu strategii w ich przedsiębiorstwie, a następnie poproszono ich o ocenę wpływu tej grupy na ostateczny wariant strategii w skali 1-5 (przy czym 1 oznaczała, że ten wpływ jest znikomy, zaś 5 bardzo duży).

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 25 spółkach, a mieszana (zewnętrzna i wewnętrzna) w 15 przedsiębiorstwach. Szczegółowe dane na temat kierunku i charakteru wzrostu badanych jednostek prezentuje rysunek 2 oraz tabele 2 – 3.

Rysunek 35.2. Liczba badanych firm ze względu na kierunek i charakter wzrostu.



Źródło: Badania własne

Tabela 35.2. Strategia specjalizacji a metoda wzrostu w badanych firmach

Metoda specjalizacji	Ogółem		Zakres specjalizacji					
	N	%	wąska		szersza		szeroka	
	N	%	N	%	N	%	N	%
tylko wewnętrzna	23	58,9	8	20,5	6	15,4	9	23,1
mieszana (wewnętrzna i zewnętrzna)	16	41,1	4	10,3	2	5,1	10	25,6
Razem	39	100	12	30,8	8	20,5	19	48,7

Uwaga: N- liczba przedsiębiorstw

% - udział procentowy grupie przedsiębiorstw o strategii specjalizacji (39=100%)

Źródło: Badania własne

Tabela 35.3. Strategia dywersyfikacji a metoda wzrostu w badanych firmach²

Metoda dywersyfikacji	Ogółem		Typ dywersyfikacji							
			horyzontalna		wertikalna		koncentryczna		konglome ratowa	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
wewnętrzna	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
Razem	40	100	39	97,5	5	12,5	8	20	2	2

Uwaga: N- liczba przedsiębiorstw

% - udział procentowy w grupie przedsiębiorstw, które dokonały dywersyfikacji (40=100%)

Źródło: Badania własne

Dokonując analizy przedstawionych danych można zauważyć, że:

- wśród firm, które realizują strategię wzrostu opartą na specjalizacji dominowały firmy o szerokiej ekspansji (48,7%), czyli takie, które wytwarzają grupę wyrobów, należących do jednego sektora, będących bliskimi substytutami, zaspakajającymi tą samą potrzebę odbiorców. Firmy te w większości wybrały specjalizację opartą o kryterium produktu, przy średniej bądź wąskiej specjalizacji rynku. Tylko dwie jednostki z tej grupy dokonały także szerokiej specjalizacji rynku, czyli wprowadziły swoje produkty na inne rynki geograficzne. W celu realizacji strategii wzrostu o szerokim zakresie firmy częściej korzystały z metody zewnętrznej, zwłaszcza z takich form, jak: fuzji (4 firmy), przejęcia (3 firmy) i aliansu strategicznego w zakresie wprowadzenia nowego produktu (2 firmy) i realizacji produkcji (1 firma). Z drugiej strony zbliżona liczba badanych przedsiębiorstw (12 firm, tj.30,8%) wybrała wąską specjalizację, koncentrując się tylko na jednym produkcie lub linii produktów i ograniczając rynek zbytu do jednego lub kilku segmentów na określonym rynku geograficznym;
- wśród przedsiębiorstw zdywersyfikowanych dominowała dywersyfikacja horyzontalna (97,5% badanych firm), czyli wprowadzanie podobnych technologicznie wyrobów na dotychczasowe rynki. Respondenci najczęściej przy tym typie dywersyfikacji wskazywali na jej średnie rozproszenie (20 przedsiębiorstw), kolejno na duże (10 firm) i niewielkie (9 jednostek). W zdecydowanie większym stopniu realizacja tej drogi wzrostu polegała na inwestycjach własnych przedsiębiorstw (72,5% badanych spółek), zwłaszcza inwestycji

² Respondenci mogli zaznaczyć kilka typów dywersyfikacji, dlatego w poszczególnych grupach liczba firm i udział procentowy nie sumuje się do 100.

rzeczowych w zdolności produkcyjne. Na współdziałanie z innymi firmami zdecydowało się w tym przypadku 25% analizowanych firm;

- dywersyfikacja konglomeratowa i wertykalna miały marginalne znaczenie w grupie badanych przedsiębiorstw. Tylko nieliczne firmy (5 w przypadku zróżnicowania pionowego i 2 w przypadku zróżnicowania konglomeratowego) wybrały taką formę wzrostu, wdrażając ją zarówno metodą wewnętrzną, jak i zewnętrzną;
- dywersyfikacja koncentryczna, czyli wyjście poza swój przemysł, ale przy wspólnej nici rynku lub technologii była cechą 20 % badanych firm. W połowie z nich wzrost ten następował w oparciu o własne zasoby przedsiębiorstwa, a w połowie w oparciu o kooperację z innymi podmiotami gospodarczymi.

Przewaga konkurencyjna w 65,8% badanych jednostek koncentrowała się na kluczowej silnej stronie lub czynniku sukcesu w branży (przewaga skoncentrowana), zaś w 34,2% firm na wielu umiejętnościach i zasobach jednocześnie (przewaga rozproszona).

Podsumowanie

Podmioty gospodarcze działające w skomplikowanym, zmiennym i trudno przewidywalnym otoczeniu, mogą realizować swoje cele w długim przedziale czasu, tylko wówczas, jeśli będą ciągle rozwijać się i powiększać rozmiar swojego działania, czyli wzrastać. Strategie wzrostu mogą polegać na poszerzeniu istniejących bądź zdobywaniu nowych rynków, dywersyfikacji produktów lub usług, zmianie struktur organizacyjnych, zmianie stosunków własnościowych, koncentracji produkcji w drodze wykupu, fuzji lub przejęć. Strategia koncentracji pozwala przedsiębiorstwu na lepsze wykorzystanie zakumulowanego doświadczenia i zamienienia go w przewagę konkurencyjną i pozycję lidera lub dominanta na rynku. Jednak z drugiej strony strategia ta całkowicie uzależnia rozwój przedsiębiorstwa od rozwoju branży. Odwrotnie strategia dywersyfikacji, która powoduje wzrost niepewności działania, jednak współistnienie obok siebie różnych rynków powoduje zjawisko jej kompensacji (niepowodzenie na jednym rynku jest kompensowane na innym) [M. Moszkowicz (red.) 2005, s.145]. Dywersyfikacja jest źródłem tworzenia efektu synergii.

Badane duże polskie firmy produkcyjne wybierały równie często strategie specjalizacji, jak i dywersyfikacji. Działały bowiem w bardzo różnych branżach, których rozwój był często determinantą wyboru jednej z tych opcji. Im starszy rynek, tym słabsze podstawy dla dalszego rozwoju specjalizacji. Procesy koncentracji bądź dywersyfikacji realizowano przede wszystkim drogą rozwoju wewnętrznego, która w części przedsiębiorstw wspierana była także rozwojem zewnętrznym poprzez łączenie się z innymi podmiotami lub ich nabywanie.

Należy jednak pamiętać, że decyzja o wyborze konkretnej drogi wzrostu zależy od potencjału i specyficznych uwarunkowań danego przedsiębiorstwa, a zwłaszcza jego rynkowego otoczenia.

Bibliografia

- Chwistecka – Dudek H., *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 1993.
- Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1996.
- Jagoda H., Haus B., *Holding – organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa 1995.
- Krupski R. [red.], *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje- metody*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Moszkowicz M. [red], *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
- Penc J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
- Romanowska M. *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa – Kraków 2000.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.