

# 16.

## Kierunki i uwarunkowania rozwoju zewnętrznego dużych firm produkcyjnych

*Stefan Lachiewicz, Agnieszka Zakrzewska – Bielawska\**

### Wstęp

Klasyczny podział na zewnętrzny i wewnętrzny rozwój organizacji jest często, poddawany krytyce. Przeciwnicy tego podziału zwracają uwagę na to, że organizacja jest systemem otwartym i wszelkie procesy rozwojowe należy traktować jako synergiczny układ nakładających się oddziaływań zewnętrznych i wewnętrznych.

Przyjmując te uwagi należy jednak stwierdzić, że w warunkach tej dużej otwartości systemów organizacyjnych, coraz szerszej internacjonalizacji i globalizacji gospodarki, powstawania struktur sieciowych i idei „przedsiębiorstwa bez granic” rozwój firm posiada bardzo dużo uwarunkowań zewnętrznych. Podejście takie jest szczególnie widoczne na gruncie tzw. teorii zasobowej przedsiębiorstwa (zależności od zasobów), która wskazuje na potrzebę wiązania interesów danej organizacji z innymi podmiotami dla zapewnienia efektywnej alokacji zasobów.

Sprawność funkcjonowania organizacji zależy- zgodnie z tą koncepcją- w dużym stopniu od umiejętności pozyskiwania takich zasobów, jak: kapitał, surowce, siła robocza, wyposażenie techniczne, wiedza czy dystrybucja, nad którymi otoczenie posiada swoistą kontrolę. Otoczenie wykorzystuje tę kontrolę do stawiania organizacji warunków w odniesieniu do takich kwestii, jak: konkurencyjne ceny, struktura towarów i usług, efektywne zarządzanie itp.[Zob. J. Pfeffer, G. Salancik, 1978, oraz B. Godziszewski, 2001.]

Organizacje gospodarcze stosują różnorodne sposoby opanowywania zależności od otoczenia, kierując się przy tym głównie kryterium doniosłości, czyli ważności danego zasobu (np. koncentracja na pozyskiwaniu zasobów strategicznych) i kryterium niedoboru (stopień

---

\* Prof. dr hab., Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka; dr inż. Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka.

S. Lachiewicz, A. Zakrzewska – Bielawska, *Kierunki i uwarunkowania rozwoju zewnętrznego dużych firm produkcyjnych [w:] Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, A. Potocki (red.), Difin, Warszawa 2007, s. 153 – 163.

dostępności danego zasobu w określonym otoczeniu). Można tu mówić, np. o zawieraniu długoterminowych umów z dostawcami, o joint ventures lub o aliansach, fuzjach czy przejęciach dostawców lub odbiorców. Ogół tych sposobów określa się mianem form (kierunków) rozwoju zewnętrznego.

Celem opracowania jest więc prezentacja wybranych form rozwoju zewnętrznego przedsiębiorstw oraz analiza podstawowych uwarunkowań ich stosowania na przykładzie badań przeprowadzonych w grupie 31 dużych firm produkcyjnych.

## 16.1. Formy rozwoju zewnętrznego przedsiębiorstw

Współpraca przedsiębiorstwa z innymi organizacjami gospodarczymi jest jedną z podstawowych dróg jego rozwoju. Związki pomiędzy dostawcami surowców, materiałów i usług a producentami, wspólne podejmowanie się większych zleceń przez kilka przedsiębiorstw czy zlecenie określonych faz procesu technologicznego podwykonawcom to znane od wielu lat formy kooperacji i współdziałania przedsiębiorstw. Obecnie doszły do tego nowoczesne rozwiązania zwiększające synergię działań gospodarczych, takie jak: konsorcja, sieci przedsiębiorstw czy alianse strategiczne. Łącznie tworzy to, więc dużą różnorodność możliwości współdziałania przedsiębiorstw.

J. Lichtarski analizując skomplikowany układ form współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw wyróżnia dwie zasadnicze ich grupy [J.Lichtarski 2001 s.341 i dalsze]:

- formy kooperacyjne, w których głównym kryterium przesądzającym o składzie uczestników układu produkcyjnego i o charakterze występujących między nimi powiązań jest współdziałanie w wytwarzaniu produktów, przy czym chodzi tu o współpracę o charakterze trwałym, opartą na odpowiednich porozumieniach, przedsiębiorstwa uczestniczące w związkach tego typu nie są podporządkowane jednolitemu kierownictwu i nie tracą swojej samodzielności, ani swojej osobowości prawnej;
- formy koncentracyjne, charakteryzujące się wyższym poziomem integracji działalności gospodarczej i dążeniem do utworzenia jednolitego, wspólnego ośrodka decyzyjnego „na szczycie” powiązanych przedsiębiorstw i ograniczeniem samodzielności jednostek wewnętrznych tych ugrupowań gospodarczych.

B. Kaczmarek natomiast wyróżnia proste i złożone formy współdziałania. Do prostych form współdziałania przedsiębiorstw autor ten zalicza: obrót towarowy między przedsiębiorstwami, kooperację produkcyjną, pożyczkę, najem i dzierżawę, franchising, wspólne przedsięwzięcia (konsorcja), wspólne przedsiębiorstwa zakładane w celu realizacji głównie produkcyjnych zadań przez samodzielnych prawnie i ekonomicznie partnerów. Natomiast określeniem złożonych form współdziałania gospodarczego objęto tu: akwizycje, fuzje i alianse strategiczne [B.Kaczmarek 2000 s.36 i dalsze].

S. Lachiewicz, A. Zakrzewska – Bielawska, *Kierunki i uwarunkowania rozwoju zewnętrznego dużych firm produkcyjnych [w:] Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, A. Potocki (red.), Difin, Warszawa 2007, s. 153 – 163.

Specyficzną formę związków przedsiębiorstw stanowi alians. Jest to forma współdziałania przedsiębiorstw często dotychczas konkurujących ze sobą. M. Romanowska stwierdza, że alians może powstać wówczas, gdy nie ustaje rywalizacja między przedsiębiorstwami, ale jest ona czasowo i w wybranym obszarze świadomie ograniczona [M. Romanowska 1997, s. 11 i dalsze].

Rozwijając tę definicję autorka wskazuje, że alians to związek pomiędzy przedsiębiorstwami, którego zamierzeniem jest realizacja przez partnerów wspólnego celu. Odróżnia się od innych form kooperacji ze względu na cztery następujące cechy:

- podział odpowiedzialności za zarządzanie aliansem,
- utrzymanie tożsamości organizacyjnej każdego z partnerów,
- stały transfer zasobów między partnerami,
- niepodzielność, integralność projektu lub instytucji aliansu.

Strategiczny charakter aliansów należy wiązać z faktem uczestnictwa w nich znaczących przedsiębiorstw sektora oraz z dużymi skutkami takiego przedsięwzięcia dla sektora a nawet całej gospodarki.

Alians strategiczny to związek przedsiębiorstw będących faktycznymi lub potencjalnymi konkurentami, który służy do poprawy zarządzania jakimś przedsięwzięciem lub dziedziną działalności poprzez koordynowanie kompetencji, środków i niezbędnych zasobów w celu [Strategor 2001 s.240]:

- osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej przez wszystkich partnerów,
- dokonania między sobą fuzji, cejsji lub akwizycji jakiejś dziedziny działalności.

Powyższe cechy aliansów strategicznych wiążą się także z szerokim zakresem ich stosowania we współczesnej gospodarce. W ostatnich latach większość znanych firm światowych oparła swoją strategię rozwoju na aliansach tworzonych z innymi przedsiębiorstwami.

Do głównych przyczyn (motywów) zawierania aliansów należy zaliczyć:

- globalizację rynków, wymuszającą konieczność łącznego występowania aliantów na nowych rynkach,
- ograniczenie rosnących kosztów walki konkurencyjnej,
- uzyskanie dostępu do nowych technologii, kompetencji i produktów oraz źródeł finansowania i innych specyficznych zasobów (kombinacja potencjałów rozwojowych partnerów),
- ograniczenie skali kosztów ponoszonych na badania i promocję nowych wyrobów, wynikające ze skracania cyklu życia produktów i technologii,
- wykorzystanie efektu skali i obniżenia kosztów jednostkowych,
- budowanie silniejszej marki i inne skutki [H. Chwistecka–Dudek, W. Sroka 2002 ss.37-40].

S. Lachiewicz, A. Zakrzewska – Bielawska, *Kierunki i uwarunkowania rozwoju zewnętrznego dużych firm produkcyjnych [w:] Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, A. Potocki (red.), Difin, Warszawa 2007, s. 153 – 163.

Omówione powyżej przykłady związków przedsiębiorstw pokazują, iż znaczenie takich form wyraźnie wzrasta w ostatnim okresie. Pojedyncze przedsiębiorstwo ma do dyspozycji tylko własne zasoby. Możliwość ich wyraźnego powiększenia wiąże się ze znacznymi inwestycjami i z zaangażowaniem odpowiednio wysokich środków finansowych. W przypadku współdziałania i zawierania odpowiednich związków przedsiębiorstw można uzyskać wyraźny wzrost potencjału technicznego i ekonomicznego bez znacznego wysiłku inwestycyjnego a jednocześnie bardziej efektywnie wykorzystać posiadane zasoby.

W obecnej fazie rozwoju wielu organizacji gospodarczych istotnym rozwiązaniem są fuzje i przejęcia przedsiębiorstw, które zmieniają także w znacznym stopniu sytuację własnościową firm. Są to zarówno zmiany dotyczące przedsiębiorstw przejmowanych, jak i inkorporujących przedsiębiorstwa słabsze finansowo, organizacyjnie czy też pod względem zasobów kadrowych.

Problematyka fuzji i przejęć budzi w ostatnich latach dużo dyskusji, a dla opisu tych procesów stosuje się wiele określeń, jak np. konsolidacja, wykup przedsiębiorstwa, połączenia itd. Najpowszechniej przyjęło się określenie fuzja, przez które A. Helin i K. Zorde rozumieją sytuację, gdy łączy się identycznej lub porównywalnej wielkości podmioty, które w połączonym przedsiębiorstwie występują z wagą 50% głosów na walnym zgromadzeniu połączonej spółki. W każdym innym wypadku mówi się o przejęciu jednego przedsiębiorstwa przez drugie [A. Helin, K. Zorde 1998 ss.5-7].

Należy więc przyjąć, że fuzja to akt dobrowolny i wynikający ze strategii łączących się przedsiębiorstw. Natomiast przejęcie wiąże się z uzyskaniem korzyści przez organizację silniejszą ekonomicznie nad słabszą, a dotychczasowi udziałowcy (akcjonariusze) przejętego przedsiębiorstwa tracą niezależność na rzecz właścicieli spółki przejmującej.

Wejście Polski do struktur gospodarki rynkowej, a następnie do Unii Europejskiej uruchomiło także zainteresowanie takimi działaniami.

Do pierwszych przykładów fuzji można zaliczyć wykupienie Fabryki Samochodów Małolitrażowych przez firmy Fiat za kwotę 2 mld USD, połączenie Polifarbu Cieszyn z Polifarbem Wrocław oraz szereg fuzji w sektorze bankowym (np. BIG Bank i Bank Gdański, PBI i Kredyt Bank).

W 1998 roku zanotowano w Polsce ponad 1300 przypadków fuzji i przejęć, w latach 2001 – 2003 zarejestrowano około 500 takich połączeń w skali roku, a w 2004 roku nastąpił ponownie wzrost wartości ogłoszonych transakcji. Średnia wartość jednej transakcji w 2004 r. wyniosła 16,5 mln USD, podczas gdy w 2003 r. była to kwota 9 mln USD. Oznacza to, że po okresie przewagi połączeń mniejszych przedsiębiorstw powróciła tendencja do łączenia się większych przedsiębiorstw.

Istotną rolę w procesach fuzji w gospodarce polskiej odgrywają po 1990 roku przedsiębiorstwa zagraniczne, które uczestniczyły w około 50% takich transakcji. Było to przede wszystkim przedsiębiorstwa niemieckie, francuskie, holenderskie, amerykańskie,

**S. Lachiewicz, A. Zakrzewska – Bielawska, *Kierunki i uwarunkowania rozwoju zewnętrznego dużych firm produkcyjnych [w:] Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach, A. Potocki (red.), Difin, Warszawa 2007, s. 153 – 163.***

belgijskie oraz korporacje międzynarodowe. Od 2004 roku można zauważyć wzrost aktywności polskich przedsiębiorstw [K.Niklewicz 2004].

Transakcje fuzji i przejęć posiadają złożone przyczyny gospodarcze i społeczne. Należy do nich zaliczyć rosnącą globalizację gospodarki, łatwość pozyskiwania kredytów i dostępność innych źródeł finansowania fuzji i przejęć oraz dobrą koniunkturę gospodarczą, która zachęca do różnorodnych form inwestycji. Szczególną rolę odgrywają tutaj wysokie oczekiwania ze strony właścicieli i kadry menedżerskiej dotyczące rozwoju przedsiębiorstwa i wzrostu jego wartości

Wybór konkretnych rozwiązań zależy od wielu czynników organizacyjnych, kadrowych i ekonomicznych. W dużym stopniu wiąże się on z postawą właścicieli i menedżerów łączących się przedsiębiorstw. Pracownicy, bowiem z reguły koncentrują się na różnicach i trudnościach związanych z procesem fuzji. Personel organizacji nabywającej stawia się przy tym często w sytuacji strony wygranej, a pracownicy przedsiębiorstwa przejmowanego czują się niedoceniani. Rodzi to u właścicieli i menedżerów przekonanie, że personel jest ogólnie niechętny wobec zmian.

O ile, więc akcjonariusze (właściciele) i kierownictwo połączonych organizacji szybciej dochodzą do pewnych uzgodnień i decyzji, o tyle w grupach pracowniczych zostają znacznie głębsze i trwalsze podziały. W tej organizacyjno – kadrowej sferze dostrzega się źródła niepowodzeń wielu fuzji oraz przejęć i jak twierdzą sceptycy koszty procesu integracji często zwracają się dopiero po 10 – 15 latach od momentu zakończenia fuzji.

Nieodpowiednia koordynacja prac integracyjnych, brak zasadniczych zmian w strukturach organizacyjnych, niejasne zasady podległości i nakładanie się kompetencji oraz poczucie niestabilności zawodowej wśród personelu to podstawowe mankamenty organizacyjne wywołujące niepowodzenia w procesie kształtowania kultury organizacyjnej połączonego przedsiębiorstwa.

Jest to wszystko bardzo ważne ze względu na znaczne ekonomiczne skutki sukcesów oraz niepowodzeń takich transakcji. Jak wskazuje E. Knap na podstawie badań znanych firm doradczych i analiz giełdowych, tylko połowa fuzji kończy się sukcesem dla firm przejmujących, przy czym przeciętna fuzja zakończona sukcesem przynosi średnio 600 mln dolarów amerykańskich, a przeciętna porażka kosztuje 500 mln USD. Do uwarunkowań takiego sukcesu należy zaliczyć [E.Knap 2001 ss.24-25]:

- poziom zarządzania w firmie przejmującej, co oznacza, że przejęcia dokonane przez przedsiębiorstwa dobrze zarządzane częściej kończą się sukcesem niż w przypadku transakcji przeprowadzanych przez firmy z problemami np. wśród podmiotów, które za pomocą przejęcia wyraźnie zwiększyły swoją wartość na giełdzie, 87% uzyskiwało już zysk przed fuzją przynajmniej na przeciętnym poziomie w danym sektorze, a 52% wykazywało się ponadprzeciętnymi wskaźnikami zysku;

S. Lachiewicz, A. Zakrzewska – Bielawska, *Kierunki i uwarunkowania rozwoju zewnętrznego dużych firm produkcyjnych [w:] Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, A. Potocki (red.), Difin, Warszawa 2007, s. 153 – 163.

- znajomość branży przez menedżerów, co wynika z faktu, że przejęcia firm o podobnym profilu (zwłaszcza mniejszych) udają się częściej niż przejęcia przedsiębiorstw z obcych branż (np. tylko 38% takich przypadków kończy się sukcesem, a przy przejmowaniu firm dużych z innych sektorów wskaźnik ten wynosi tylko 14%);
- umiejętności integracyjne kadry menedżerskiej.

Menedżerowie także zgłaszają wiele obaw i obiekcji wobec asekuracyjnych działań właścicieli w sytuacjach fuzji i przejęć lub też zbyt pochopnych nacisków na podejmowanie takich transakcji, za które ostatecznie odpowiedzialność ponosi kadra kierownicza. Często pretensją przedstawicieli tej kadry jest także nieliczenie się akcjonariuszy z konsekwencjami fuzji i przejęć dla menedżerów. A konsekwencje te są niekiedy bardzo istotne i obejmują zarówno możliwość przesunięcia na inne stanowisko lub do innego oddziału firmy, jak niebezpieczeństwo degradacji zawodowej lub zwolnienia. Rozwiązanie tych sprzeczności i napięć jest więc ważnym wyzwaniem dla podmiotów władzy we współczesnych organizacjach gospodarczych. Są one bowiem w większym lub mniejszym stopniu już objęte lub będą objęte w przyszłości oddziaływaniem procesów fuzji i przejęć, które są – jak wykazano wyżej – nierozłącznie związane z funkcjonowaniem obecnej gospodarki, ale jednocześnie należą do procesów, które wywierają bardzo znaczące skutki dla rozwoju tych organizacji.

## 16.2. Wybrane determinanty wzrostu zewnętrznego w polskich firmach produkcyjnych

Zasadniczy wpływ na decyzję o sposobie rozwoju przedsiębiorstwa mają czynniki rynkowe i wewnętrzne. W celu określenia uwarunkowań i kierunku wzrostu zewnętrznego polskich przedsiębiorstw przemysłowych przedstawione zostaną wyniki badań zrealizowanych na próbie 31 firm z terenu całej Polski.<sup>1</sup> Strategia rozwoju poprzez współdziałanie z innymi przedsiębiorstwami w badanych jednostkach przybierała różne formy w zależności od branży, obszaru geograficznego działalności firmy oraz zatrudnienia. Szczegółowe dane na ten temat przedstawiono w tabeli 16.1.

Należy jednak zaznaczyć, że wszystkie badane firmy oprócz wzrostu zewnętrznego realizowały także inwestycje własne w oparciu o swój potencjał. Wzrost wewnętrzny przejawiał się głównie w: zdobywaniu nowych obszarów rynku (93,35% badanych

<sup>1</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 PŁ w 2006r. Badania zostały wykonane przez CEM Instytut Badań Rynku i Opinii Publicznej z Krakowa. Narzędziem badawczym był wywiad telefoniczny wsparty metodą ankiety pocztowej i internetowej.

S. Lachiewicz, A. Zakrzewska – Bielawska, *Kierunki i uwarunkowania rozwoju zewnętrznego dużych firm produkcyjnych [w:] Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, A. Potocki (red.), Difin, Warszawa 2007, s. 153 – 163.

jednostek), racjonalizacji lub tworzeniu nowych zdolności produkcyjnych (80,65%), wzroście innowacyjności (80,65%), wzroście zatrudnienia (74,19%, głównie w sferze produkcji), inwestycjach rzeczowych (70,97%) oraz rozbudowie własnej sieci sprzedaży (38,71%).

**Tabela 16.1. Forma rozwoju zewnętrznego a branża, obszar działalności oraz zatrudnienie w badanych przedsiębiorstwach produkcyjnych.**

Wyszczególnienie	Ogółem		Fuzja: konsolidacja (A+B=C)		Fuzja: inkorporacja (wcielenie) A+B= A(B)		Przejęcie innego przedsiębiorstwa (A+B=A+B)		Alians strategiczny	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>1 Przemysł (branża)</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>16,13</b>	<b>4</b>	<b>12,9</b>	<b>10</b>	<b>32,26</b>	<b>16</b>	<b>51,61</b>
maszynowy	6	19,35	1	3,23	1	3,23	2	6,45	3	9,68
materiały dla budownictwa	6	19,35	0	0,00	1	3,23	3	9,68	2	6,45
wyroby hutnicze	3	9,68	0	0,00	1	3,23	1	3,23	1	3,23
meblarski	3	9,68	0	0,00	0	0,00	1	3,23	3	9,68
lekki	2	6,45	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	6,45
tworzywa sztuczne	2	6,45	1	3,23	1	3,23	0	0,00	0	0,00
inny	9	29,04	3	9,67	0	0,00	3	9,67	5	16,12
<b>2 Obszar działalności</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>16,13</b>	<b>4</b>	<b>12,9</b>	<b>10</b>	<b>32,26</b>	<b>16</b>	<b>51,61</b>
Firma regionalna	10	32	1	3,23	2	6,45	4	12,90	4	12,90
Firma krajowa	10	32	2	6,45	0	0,00	2	6,45	7	22,58
Firma międzynarodowa	7	23	1	3,23	1	3,23	4	12,90	2	6,45
Firma światowa	4	13	1	3,23	1	3,23	0	0,00	3	9,68
<b>3 Zatrudnienie</b>	<b>24</b>	<b>100</b>	<b>2</b>	<b>8,33</b>	<b>4</b>	<b>16,67</b>	<b>7</b>	<b>29,17</b>	<b>12</b>	<b>50,0</b>
250-300 osób	6	25	1	4,17	1	4,17	2	8,33	2	8,33
301-500 osób	9	37,5	0	0,0	2	8,33	2	8,33	5	20,83
501-1000 osób	6	25	0	0,0	1	4,17	3	12,50	3	12,50
Powyżej 1000 osób	3	12,5	1	4,17	0	0,0	0	0,00	2	8,33

N- liczba firm                      % - udział procentowy w całości badanych firm (31 = 100%)

**Uwaga:** Respondenci mogli wskazać kilka form rozwoju zewnętrznego, dlatego liczba firm ogółem i udziały procentowe w całości badanych jednostek nie sumują się do 100.

Źródło: Badania własne

S. Lachiewicz, A. Zakrzewska – Bielawska, *Kierunki i uwarunkowania rozwoju zewnętrznego dużych firm produkcyjnych [w:] Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, A. Potocki (red.), Difin, Warszawa 2007, s. 153 – 163.

Dokonując analizy danych zawartych w tabeli 1 oraz bardziej szczegółowych wyników badań można zauważyć, że:

- dominującą formą rozwoju zewnętrznego wśród badanych przedsiębiorstw były alianse strategiczne (wystąpiły w 16 jednostkach). Firmy podejmowały współpracę polegającą na łączeniu części zasobów i umiejętności na pewien okres dla realizacji różnych celów. Najczęściej zawierano alianse w zakresie wprowadzania nowego produktu na rynek (11 firm), opracowania i realizacji strategii marketingowych (8 firm), dystrybucji / sprzedaży wyrobów (8 firm), realizacji produkcji (7 firm), badań i rozwoju (4 firmy) oraz w zakresie technologii (2 firmy). Wszystkie wyszczególnione rodzaje aliansów zawarła 1 firma, która działa w przemyśle maszynowym na obszarze całego kraju i zatrudnia ponad 500 osób. Tylko jeden typ aliansu strategicznego zawarto w 7 badanych jednostkach, w 4 firmach zawarto alians w trzech różnych zakresach, w 3 jednostkach wskazano na alians w 3 dziedzinach, a w jednej firmie podjęto współpracę w dwóch obszarach: badań i rozwoju oraz wprowadzenia produktu na rynek;
- alianse w zakresie wprowadzania nowego produktu charakterystyczne były dla wszystkich branż z wyjątkiem przemysłu lekkiego, częściej niż inne firmy zawierały go przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym (6 jednostek) i zatrudnieniu w przedziale od 301 do 500 osób; alianse w zakresie opracowania i realizacji strategii marketingowych zawierane były głównie przez firmy także o zasięgu krajowym, zatrudniające od 301 do 500 osób (3 firmy) lub powyżej 1000 osób (2 firmy) działające w różnych sektorach z wyjątkiem przemysłu lekkiego i branży wyrobów hutniczych; alianse w zakresie dystrybucji (sprzedaży wyrobów) charakterystyczne były dla firm krajowych (5 jednostek) i międzynarodowych (2 firmy), w których zatrudnienie ogółem było ponad 300 osób, i które funkcjonowały głównie w przemyśle lekkim i meblarskim (po 2 jednostki w każdej z branż); alianse w zakresie realizacji produkcji podejmowano przede wszystkim w przedsiębiorstwach przemysłu maszynowego, firmach o zasięgu krajowym (4 jednostki) i takich w których zatrudnienie było od 300 do 500 osób; alianse w zakresie badań i rozwoju zawarły firmy działające w różnych branżach, w tym 3 funkcjonowały na rynku krajowym, a ich zatrudnienie ogółem było w granicach od 301 do 500 osób oraz jedna firma międzynarodowa o zatrudnieniu powyżej 1000 osób; alians w zakresie technologii zawarły 2 firmy o zasięgu krajowym, zatrudniające od 301 do 500 osób, jedna z nich działa w przemyśle maszynowym, a druga w branży odlewniczej;
- przejęcia kontroli jednej jednostki nad drugą, przy braku utraty osobowości prawnej przez firmę przejmowaną dokonało 10 badanych jednostek. Przejęcia takie miały miejsce przede wszystkim w firmach produkujących materiały dla budownictwa (3 jednostki) i branży maszynowej (2 jednostki). W większości były to firmy o zasięgu regionalnym i międzynarodowym (po 4 firmy w każdej grupie). Trzy ze wszystkich firm, które dokonały przejęcia zatrudniały od 501 do 1000 osób, dwie od 301 do 500 i dwie od 250 do 300



S. Lachiewicz, A. Zakrzewska – Bielawska, *Kierunki i uwarunkowania rozwoju zewnętrznego dużych firm produkcyjnych [w:] Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, A. Potocki (red.), Difin, Warszawa 2007, s. 153 – 163.

osób. W dwóch przedsiębiorstwach oprócz przejęcia jako formy wzrostu zewnętrznego respondenci wskazali również aliansy strategiczne, a w jednym także konsolidację;

- w 9 przedsiębiorstwach nastąpiła fuzja, przy czym w 5 o charakterze konsolidacji, zaś w 4 inkorporacji (wcielenia). Zasięg działalności, branża oraz zatrudnienie nie miały wpływu wśród badanych przedsiębiorstw na podjęcie decyzji o konsolidacji. Wcielenia dokonały dwie firmy o zasięgu regionalnym, jedna o zasięgu światowym i jedna o zasięgu międzynarodowym, działające w różnych branżach i różnym zatrudnieniu.

Decydując się na realizację strategii wzrostu przedsiębiorstwa mogą wybrać, w zależności od pozycji konkurencyjnej oraz tempa wzrostu sektora, albo strategię koncentracji na jednym biznesie albo strategię dywersyfikacji. Mogą mieć także różną przewagę konkurencyjną, opartą na konkretnej silniejszej stronie lub czynniku sukcesu (przewaga skoncentrowana) albo na wielu umiejętnościach i zasobach jednocześnie (przewaga rozproszona). Kierunek wzrostu oraz typ przewagi konkurencyjnej w zależności od formy współdziałania z innymi podmiotami przedstawia tabela 16.2.

**Tabela 16.2. Forma rozwoju zewnętrznego a kierunek i typ przewagi konkurencyjnej w badanych przedsiębiorstwach produkcyjnych**

Forma wzrostu o charakterze zewnętrznym	Kierunek wzrostu				Przewaga konkurencyjna			
	specjalizacja		dywersyfikacja		skoncentrowana		rozproszona	
	N	%	N	%	N	%	N	%
1 <b>Ogółem</b>	<b>16</b>		<b>15</b>		<b>13</b>		<b>18</b>	
		51,61		48,39		41,94		58,06
2 <b>Fuzja: konsolidacja</b> (A+B=C)	2	6,45	3	9,68	3	9,68	2	6,45
3 <b>Fuzja: inkorporacja</b> (wcielenie A+B= A(B))	3	9,68	1	3,23	3	9,68	1	3,23
4 <b>Przejęcie</b> innego przedsiębiorstwa (A+B=A+B)	6	19,35	4	12,90	4	12,90	6	19,35
5 <b>Alians strategiczny</b>	7	22,58	9	29,03	5	16,13	11	35,48

N- liczba firm

% - udział procentowy w całości badanych firm (31 = 100%)

**Uwaga:** Respondenci mogli wskazać kilka form rozwoju zewnętrznego, dlatego liczba firm ogółem i udziały procentowe w całości badanych jednostek nie sumują się do 100.

Źródło: Badania własne

S. Lachiewicz, A. Zakrzewska – Bielawska, *Kierunki i uwarunkowania rozwoju zewnętrznego dużych firm produkcyjnych [w:] Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, A. Potocki (red.), Difin, Warszawa 2007, s. 153 – 163.

Strategię specjalizacji wybrało 16 z 31 badanych firm, przy czym 7 z nich realizowało ją przy skoncentrowanej przewadze konkurencyjnej, zaś 9 przy rozproszonej. Wzrost w ramach zaangażowania się przedsiębiorstwa w wybraną dziedzinę działalności nastąpił w 22,58% badanych firm poprzez zawarcie aliansu strategicznego, a w 19,35% poprzez przejęcie. Tylko nieliczne firmy wybierając ten kierunek wzrostu decydowały się na fuzję.

Częściej i więcej aliansów strategicznych zawierały firmy realizujące strategię dywersyfikacji, czyli modyfikacji i rozszerzania działalności przedsiębiorstwa dla lepszego wykorzystania możliwości, jakie stwarza zmieniający się rynek. Najwięcej aliansów w tej grupie przedsiębiorstw zwarto w zakresie dystrybucji / sprzedaży wyrobów (8 firm), wprowadzenia nowego produktu na rynek (8 firm) oraz opracowania i realizacji strategii marketingowych (5 firm). Przedsiębiorstwa zdywersyfikowane opierały swoją przewagę konkurencyjną w głównej mierze na wielu umiejętnościach i zasobach jednocześnie, aczkolwiek w 6 badanych jednostkach z tej grupy respondenci wskazali jako źródło swojej przewagi konkurencyjnej jedną (kluczową) silną stronę lub czynnik sukcesu w branży.

Fuzji poprzez konsolidację dokonywały częściej przedsiębiorstwa zdywersyfikowane, podczas gdy inkorporacji firmy realizujące strategię koncentracji (specjalizacji). W każdym przypadku głównie w oparciu o skoncentrowaną przewagę konkurencyjną.

W przedsiębiorstwach, w których nastąpiło przejęcie częściej występowała rozproszona przewaga konkurencyjna i specjalizacja, jako kierunek wzrostu.

Rozwój metodą zewnętrzną często wiąże się ze zmianami w strukturze organizacyjnej, jednakże tylko w 9 firmach nastąpiła głęboka zmiana rozwiązania organizacyjnego. W pozostałych firmach ograniczono się do drobnych przekształceń, nie zmieniając zasadniczo struktury. Z drugiej strony respondenci oceniając elastyczność istniejącego rozwiązania organizacyjnego wskazali w 25,81% na jego bardzo dużą elastyczność, powodującą łatwość i szybkość dostosowań do zmian strategicznych, w 38,71% badanych firm oceniono ją jako dobrą, zaś w 19,35% jako umiarkowaną. Tylko w 5 przedsiębiorstwach strukturę organizacyjną oceniono jako mało elastyczną. Były to głównie firmy o zasięgu regionalnym, które w większości dokonały aliansu strategicznego. W przedsiębiorstwach tych nie przeprowadzono zmian w strukturze organizacyjnej na skutek przyjętej strategii rozwoju.

## Podsumowanie

Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw oraz aliansy strategiczne stanowią jedną z podstawowych strategii rozwoju firmy. Fuzje i przejęcia mają na celu zwiększenie konkurencyjności firmy nie tylko przez wzrost udziału w rynku oraz obniżkę kosztów, ale także przez synergię łączących się zasobów. Wiążą się także ze wzrostem zdolności innowacyjnych. Łączenie przedsiębiorstw jest często stosowane jako skuteczna i szybka

S. Lachiewicz, A. Zakrzewska – Bielawska, *Kierunki i uwarunkowania rozwoju zewnętrznego dużych firm produkcyjnych [w:] Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, A. Potocki (red.), Difin, Warszawa 2007, s. 153 – 163.

metoda wejścia firmy do pojawiających się nowych dziedzin. Natomiast łączenie lub wzajemne udostępnianie zasobów finansowych, technologii, zdolności produkcyjnych, sieci dystrybucyjno – serwisowych, umiejętności i aparatury badawczej, umiejętności marketingowych w ramach aliansów strategicznych umożliwia ilościowy i jakościowy wzrost tych zasobów. Powstaje zatem szansa uzyskania efektów skali, efektów wynikających z wzajemnego uzupełniania zasobów (komplementarność) oraz efektów synergicznych. Alianse strategiczne dają możliwość uzyskania efektów koncentracji zasobów bez wielu negatywnych tego skutków w przypadku koncentracji przez fuzje i przejęcia.

W badanych przedsiębiorstwach produkcyjnych najpowszechniejszą formą rozwoju zewnętrznego były właśnie aliane strategiczne, kolejno przejęcia i fuzje, częściej w formie konsolidacji niż inkorporacji. Rozwój zewnętrzny miał miejsce równie często w firmach zdywersyfikowanych, jak i wyspecjalizowanych, przy czym częściej w tych, w których przewaga konkurencyjna miała charakter rozproszony niż skoncentrowany.

Wszystkie przedsiębiorstwa dążą do rozwoju. Decydując się jednak na rozwój zewnętrzny muszą brać pod uwagę wiele uwarunkowań (czynników), wśród których najistotniejsze znaczenie mają: cechy sektorowe, skłonność przedsiębiorstw do rozrostu zewnętrznego, względy taktyczne oraz rynkowa dostępność zasobów.

## Bibliografia

- Chwistecka – Dudek H., Sroka W., Alianse strategiczne. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2002.
- Godziszewski B., Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Uniwersytetu M. Kopernika, Toruń 2001.
- Helin A., Zorde K., Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998.
- Karczmarek B, Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
- Knap E., Determinanty powodzenia transakcji fuzji i przejęć. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Nr 11/2001.
- Lichtarski J. [red.], Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Niklewicz K., Polskie firmy polują, *Gazeta Wyborcza* z dn. 16.12.2004 r.
- Pfeffer J., Salancik G., *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Harper and Row, New York 1978.
- Romanowska M., Alianse strategiczne przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 1997.
- Strategor, Zarządzanie firmą. PWE, Warszawa 2001.