

MARKETING I RYNEK 9/2015

Adres redakcji

00-099 Warszawa, ul. Canaletta 4, p. 301

tel. (22) 827 80 01, w. 314

faks (22) 827 55 67

e-mail: mir@pwe.com.pl

strona internetowa:

www.marketingirynek.pl

Recenzenci numeru

prof. dr hab. Andrzej Kaleta

prof. dr hab. Krystyna Poznańska

prof. dr hab. Maria Romanowska

prof. dr hab. Elżbieta Urbanowska-Sojkin

Redakcja naukowa

prof. dr hab. Elżbieta Urbanowska-Sojkin

Wersja drukowana czasopisma jest wersją pierwotną. Informacje dla autorów, zasady recenzowania i lista recenzentów są dostępne na stronie internetowej czasopisma.

Redakcja techniczna, korekta i skład

Maciej Mikulewicz

Redakcja zastrzega sobie prawo do opracowania redakcyjnego oraz dokonywania skrótów w nadsyłanych artykułach.

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne online w międzynarodowej bazie danych CEJSH (<http://cejsh.icm.edu.pl>).

Wydawca

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.

00-099 Warszawa, ul. Canaletta 4 [http://](http://www.pwe.com.pl)

www.pwe.com.pl

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Politechnika Łódzka

Katedra Zarządzania

WYBORY PRODUKTOWO-RYNKOWE PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA WYSOKICH TECHNOLOGII

Streszczenie: Celem artykułu jest określenie wyborów produktowo-rynkowych firm *high-tech* z perspektywy uwarunkowań i etapu ich rozwoju. Na podstawie badań przeprowadzonych na reprezentatywnej, ze względu na wielkość i branżę, próbie przedsiębiorstw sektora wysokich technologii stwierdzono, że podmioty te częściej wybierały dywersyfikację w fazie wzrostu, natomiast specjalizację na pozostałych etapach cyklu życia organizacji. Z kolei ocena zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań rozwoju w niewielkim stopniu różnicuje dokonywane wybory produktowo-rynkowe firm *high-tech*.

Słowa kluczowe: wybór strategiczny, strategia, produkt, rynek, przedsiębiorstwo *high-tech*.

PRODUCT AND MARKET CHOICES OF HIGH-TECH COMPANIES

Summary: The aim of this article is to identify product-market choices made in high-tech companies from the perspective of conditions and stage of their development. Based on a survey conducted on a representative sample of high-tech enterprises, according to the size and industry, it was found that high-tech firms more often chose a diversification in the growth phase of the organizational development cycle, while specialization in other phases. The assessment of the external and internal conditions of company's development slightly differentiated product – market choices made by high-tech companies.

Keywords: strategic choice, strategy, product, market, high-tech company.

Wprowadzenie

Wybór strategiczny w szerokim znaczeniu oznacza zespół działań umożliwiających wskazanie jednego wariantu (spośród dopuszczalnych opcji strategicznych), który przy aktualnym stanie wiedzy i warunkach (kryteriach) wyboru, będzie w dalszej kolejności podlegał implementacji. Z kolei w wąskim znaczeniu, wybór ten utożsamiany jest z decyzją strategiczną, a więc decyzją powodującą określone, długotrwałe skutki rzeczowe, finansowe i organizacyjne dla przedsiębiorstwa (Urbanowska-Sojkin, 2011, s. 9–26).

Rodzaj podejmowanych wyborów strategicznych wyraża się w celach i strategii przedsiębiorstwa (Urbanowska-Sojkin, 2013, s. 89), rozpatrywanych, zgodnie z klasycznym kryterium strukturalnym (Stabryła, 2005, s. 54), na poziomie korporacji, jednostki biznesu oraz funkcjonalnym¹. Strategia na poziomie korporacji (*corporate strategy*) określana często w literaturze jako strategia rozwoju, ogólna, podstawowa, generalna, naczelnego kierownictwa lub centrali przedsiębiorstwa (Zakrzewska-Bielawska, 2011, s. 137) określa najważniejsze dla firmy kierunki i sposoby rozwoju, a decyzje podejmowane są tu przez kadre kierowniczą najwyższego szczebla.

Podstawowe wybory strategiczne dotyczące kierunku rozwoju przedsiębiorstwa odnoszą się do wyboru obszaru działalności poprzez określenie produktu i rynku (Ansoff, 1965, s. 109). Stratedzy muszą się tu zmierzyć z podstawowym dylematem strategicznym: specjalizować czy dywersyfikować, przy założonym stopniu ekspansywności przedsiębiorstwa, wyrażającym się we wzroście, stabilizacji bądź ograniczeniu działalności (Pierścionek, 2003, s. 281–285; Urbanowska-Sojkin, 2011, s. 45 za: Welge, Al-Laham, 2008). Jednocześnie muszą określić, jak to zrobić, decydując się na określony sposób (metodę) rozwoju (Johnson, Scholes, Whittington, 2010, s. 37). Zasadniczo wyróżnia się dwa, niewykluczające się sposoby rozwoju, tj. rozwój wewnętrzny i zewnętrzny. Pierwszy opiera się na inwestycjach własnych, rozbudowujących potencjał przedsiębiorstwa na bazie istniejącego majątku i kompetencji, drugi wykorzystuje współdziałanie i łączenie się z innymi podmiotami, które może mieć różnoraki charakter – od bardzo luźnych związków kooperacyjnych do ścisłych powiązań kapitałowych i własnościowych (Romanowska, 2009, s. 154).

Należy przy tym zaznaczyć, że wybory strategiczne determinowane są przez liczne uwarunkowania egzo- i endogeniczne, przez co należy je postrzegać w kategoriach dynamicznych (Friend, Hickling, 2005; Urbanowska-Sojkin, 2008). Istotną kwestią jest również faza rozwoju przedsiębiorstwa (etap w cyklu życia organizacji)², bowiem z jednej strony jej znajomość pozwala na ustalenie i przeanalizowanie sytuacji, w której znalazło się przedsiębiorstwo (funkcja diagnostyczna), zaś z drugiej pozwala w uporządkowany sposób zaplanować cele oraz przyszłe działania firmy (funkcja planistyczna) (Flaszewska, Szymańska, 2013, s. 269). W literaturze zwraca się uwagę, że przechodzenie od jednej fazy do drugiej ma charakter nieciągły (Bielski, 2002, s. 80), a relatywnie długie okresy ewolucji są przerywane krótkimi okresami rewolucji (Hatch, 2002, s. 178–182).

1 Współcześnie wyznacza się jeszcze jeden, najwyższy poziom strategii – strategię sieci (De Witt, Meyer, 2007, s. 24–25), w sytuacji, gdy firma współdziała z innymi podmiotami w ramach aliansów strategicznych, wspólnych przedsięwzięć czy też partnerstwa prowadzącego do wytworzenia dodatkowej wartości. Strategia ta odnosi się do decyzji dotyczących konfiguracji i funkcjonowania sieci oraz zadań dla poszczególnych uczestników.

2 Cykl życia organizacji to ogół zjawisk i procesów, które tworzą w przedsiębiorstwie zamknięty krąg rozwojowy zachodzący w pewnym okresie (Gościński 1989, s. 11). Organizacje powstają, przechodzą okres rozwoju, osiągają dojrzałość i wchodzą w fazę schyłkową, z której część podlega odnowie strategicznej, a część schodzi z rynku.

Wybór kierunku i sposobu rozwoju wynika z wiedzy, doświadczenia i interesów głównych decydentów, ale równie silnie determinowany jest przez otoczenie, w tym kontekst sektorowy i cechy branży. Podstawę gospodarki konkurencyjnej i opartej na wiedzy stanowi sektor wysokich technologii (*high-tech*), obejmujący branże powstające na styku nauki i przemysłu. Cechuje go wysoki poziom aktywności badawczo-rozwojowej, wysoka innowacyjność (na poziomie organizacyjnym, jak i indywidualnych pracowników (Krot, Lewicka, 2011)), duże nakłady kapitałowe, wysokie ryzyko inwestycyjne, wysoka heterogeniczność produktów oraz coraz krótszy cykl życia wyrobów i procesów (Zakrzewska-Bielawska, 2010, s. 94). W związku z tym strategię przedsiębiorstwa *high-tech* można określić jako ciągły i dynamiczny proces podejmowania wyborów w warunkach niepewności (ograniczeń, presji i szans) w celu tworzenia innowacyjnych wartości i długofalowego utrzymania potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa. Rozwój technologii, innowacji czy, szerzej, wiedzy jako zasobu stanowi jej fundament (Zakrzewska-Bielawska, 2012, s. 304–305). Jednak ten sam system zasobów może być różnie użyty (różne rynki, różne produkty), na co wpływ mają faza i uwarunkowania rozwoju firmy, w tym przede wszystkim jej zdolność do szybkiego identyfikowania i wykorzystywania okazji.

W związku z powyższym, celem artykułu jest określenie wyborów produktowo-rynkowych firm *high-tech* z perspektywy uwarunkowań i etapu ich rozwoju w oparciu o wyniki badań przeprowadzonych na reprezentatywnej, ze względu na wielkość i branżę, próbie przedsiębiorstw polskiego sektora wysokich technologii. W opracowaniu przyjęto wąskie rozumienie wyboru strategicznego, odnoszącego się do podjęcia decyzji strategicznej w przedsiębiorstwie, a sam zakres decyzji ograniczono do decyzji w zakresie rozwoju rynku i produktu, przy uwzględnieniu sposobu rozwoju.

Tak wyznaczonemu celowi podporządkowano strukturę opracowania. W pierwszej kolejności omówiono możliwości wyborów strategicznych w zakresie rynku i produktu, a następnie przedstawiono metodykę badań, uzyskane wyniki i płynące z nich wnioski.

1. Specjalizować czy dywersyfikować? Dylematy produktowo-rynkowe w rozwoju przedsiębiorstw *high-tech*

Dokonując wyboru w zakresie produktu i rynku, stratedzy muszą podjąć kluczową decyzję: specjalizować czy dywersyfikować. Specjalizacja polega na zaangażowaniu się przedsiębiorstwa w jeden obszar działalności i skoncentrowaniu na nim całego własnego potencjału, dzięki czemu możliwe jest osiągnięcie w tym obszarze najwyższych kompetencji i uzyskanie decydującej przewagi konkurencyjnej (Pierścionek, 2003, s. 301).

Z kolei dywersyfikacja oznacza poszerzenie przez firmę obszarów swojego działania (Sutherland, Canwell, 2007, s. 41) i rozdzielnie między nimi całego własnego potencjału. Wiąże się to z wyjściem organizacji poza jej obecne produkty i/lub rynki, co pozwala zmniejszyć ryzyko działalności gospodarczej, uzyskać efekt synergii,

zracjonalizować portfel działalności, stworzyć lepszy wizerunek firmy (Romanowska, 2009, s. 68–69). Wybory strategiczne w zakresie specjalizacji i dywersyfikacji dotyczące produktu i rynku przedstawia rysunek 1³.

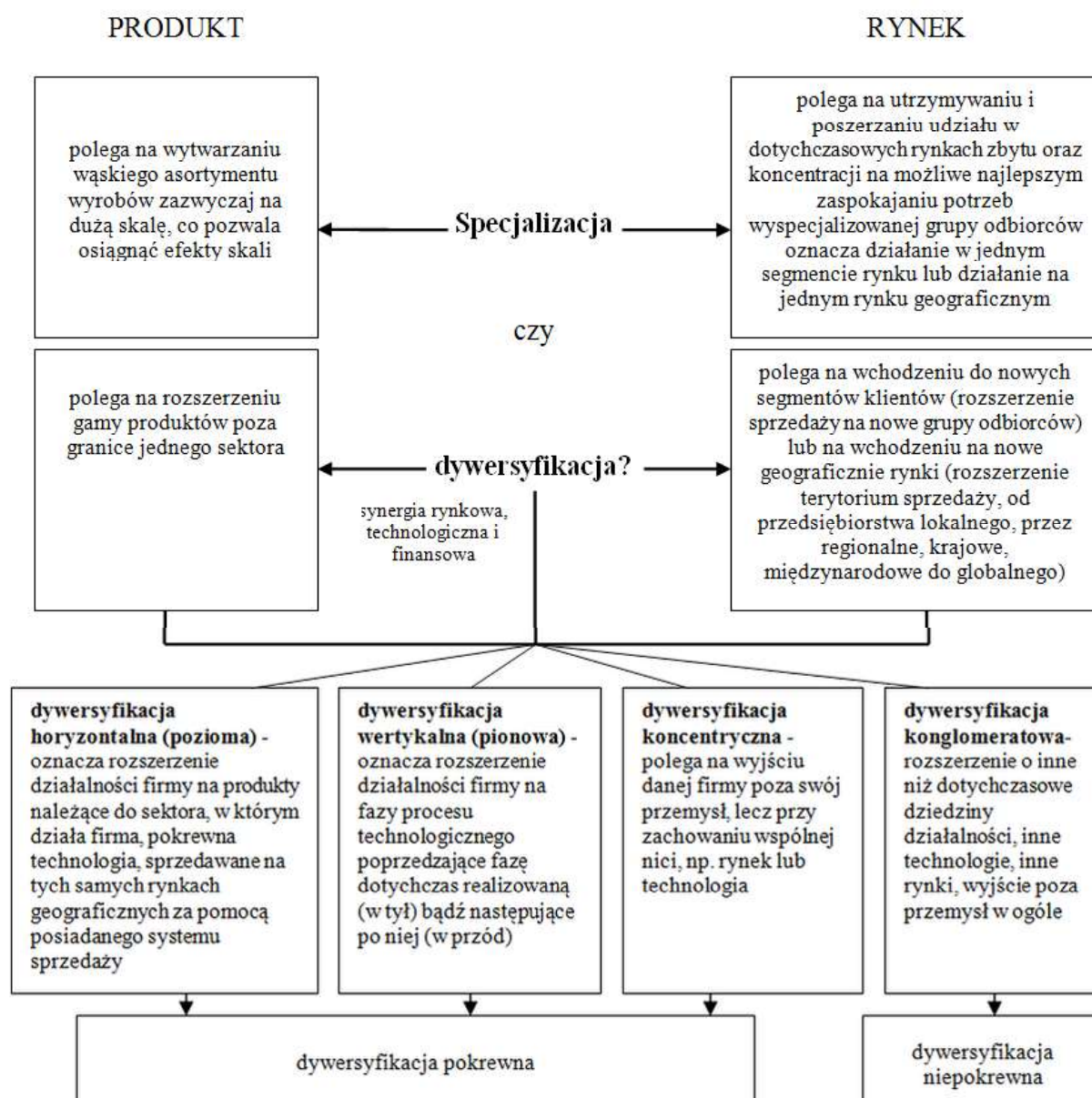
Wybór pomiędzy specjalizacją a dywersyfikacją jest niezmiernie trudny, gdyż w każdym przypadku korzyściom będą towarzyszyły konsekwencje negatywne. Dla wielu firm, w tym również tych z sektora *high-tech*, atrakcyjne wciąż pozostają strategie specjalizacji, powiązane nie tylko z wąską niszą, ale również z szerokim rynkiem (Kaleta, Witek-Crabb, 2014, s. 83–84), które pozwalają zaspokoić zindywidualizowane wymagania klientów i wykorzystać unikalne kompetencje technologiczne takich firm. Z drugiej strony, w obliczu dynamicznych zmian w otoczeniu oraz rozwijającego się rynku aliansów (Romanowska, 1997; Doz, Gary, 2006), fuzji i przejęć (Frąckowiak, 2009), a także powiązań sieciowych (Czakon, 2012), pozwalających na pozyskanie niezbędnych zasobów i kompetencji, strategie dywersyfikacji także rokują sukces. Wobec tego ważnym dodatkowym wyborem strategicznym jest wybór sposobu rozwoju, przy czym im większy poziom dywersyfikacji, tym większa skłonność do rozwoju zewnętrznego. W sektorze *high-tech* szczególnie widoczne są alianse tworzone z innymi przedsiębiorstwami, zwłaszcza w przemyśle komputerowym, lotnictwie i telekomunikacji. Bardziej rozwinięte są także powiązania wertykalne (z nabywcami, dostawcami) niż horyzontalne (z konkurentami, ośrodkami badawczymi i instytucjami naukowymi). Ponadto firmy te szerzej i intensywniej wykorzystują kooperację w działalności zagranicznej, często wykraczając poza wertykalne powiązania (Zakrzewska-Bielawska, 2011, s. 153–154).

Ponadto, podjęcie decyzji o specjalizacji lub dywersyfikacji produktu i rynku zależy w dużej mierze od fazy rozwoju przedsiębiorstwa (Adamik, Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 44–46). W sektorze wysokich technologii, z uwagi na jego specyfikę, poszczególne fazy życia przedsiębiorstw ulegają skróceniu. Szczególnie faza schyłku wydaje się w większości branż *high-tech* gwałtowna i nagła, co wyjaśniane jest m.in. teorią przełomowych innowacji (Christensen, 2010). Występowanie poszczególnych faz cyklu życia uzależnione jest od dotyczących bezpośrednio danego przedsiębiorstwa czynników wewnętrznych (ilości i jakości różnego typu posiadanych lub będących w dyspozycji zasobów i umiejętności organizacyjnych) oraz zewnętrznych (sił wywodzących się z otoczenia bliższego i dalszego, oddziałujących na przedsiębiorstwo w sposób pobudzający lub hamujący), które łącznie określane są mianem uwarunkowań (czynników) rozwoju firmy (Adamik, Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 43). Ważnym jest zatem, aby szybko identyfikować kierunki ich oddziaływania i dokonywać właściwych wyborów strategicznych.

W celu rozpoznania wyborów produktowo-rynkowych przedsiębiorstw polskiego sektora wysokich technologii przeprowadzono od X 2012 do końca I 2013 r. badania na reprezentatywnej, ze względu na wielkość i branżę, próbie 402 firm *high-tech*.

3 Należy podkreślić, że modelowe rozróżnienie specjalizacji i dywersyfikacji w istocie jest dość umowne. Brak bowiem precyzyjnych kryteriów określających, kiedy kończy się specjalizacja, a zaczyna dywersyfikacja (Urbanowska-Sojkin, 2011, s. 47).

Rysunek 1. Specjalizacja a dywersyfikacja produktu i rynku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Zakrzewska-Bielawska, 2011, s. 140–142).

2. Metodyka badań

Badaną populacją były przedsiębiorstwa zatrudniające przynajmniej jednego pracownika, a jednostką doboru do próby były firmy spełniające kryterium:

- branży *high-tech*, którą określono metodą dziedzinową (według OECD) na podstawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007) (*Nauka i technika w 2012 r.*, 2013, s. 209–210),
- wielkości podmiotu, którą określono poprzez liczbę zatrudnionych pracowników, wyróżniając przedsiębiorstwa: małe (zatrudnienie od 1 do 49 pracowników), średnie (zatrudnienie od 50 do 249 osób) i duże (zatrudnienie powyżej 249 osób) (Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej, 2004).

Struktura sektora *high-tech* została ustalona na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, a operatorem badania była baza firm „Polskie firmy” oraz „Panorama firm”. Schematem doboru do próby był dobór kwotowy⁴. Głównym motywem sięgnięcia po ten schemat doboru była konieczność uzyskania wyników, które można ekstrapolować na całą badaną populację.

W procesie gromadzenia danych wykorzystano technikę PAPI (Pen and Paper Interview), czyli wywiadów bezpośrednich z udziałem ankietera, a narzędziem badawczym był ustrukturyzowany i wystandaryzowany papierowy kwestionariusz skierowany do właścicieli bądź członków zarządu⁵ badanych firm.

W celu identyfikacji wyborów produktowo-rynkowych respondentów poproszono o określenie podjętych decyzji strategicznych⁶, w tym:

- w obszarze produktu: specjalizacja, dywersyfikacja (horyzontalna, wertykalna, koncentryczna, konglomeratowa);
- w obszarze rynku: dotychczasowy rynek, wejście w nowe segmenty rynku, wejście na nowe obszary rynku krajowego, wejście na nowe rynki zagraniczne;
- w obszarze metod rozwoju: rozwój wewnętrzny, rozwój zewnętrzny.

Jako zmienne kontekstowe określono także fazę i uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa. Fazę rozwoju firmy identyfikowano poprzez klasyczny cykl życia organizacji obejmujący fazę: narodzin, wzrostu, dojrzałości oraz schyłku (Machaczka, 1998, s. 45–52)⁷. Natomiast uwarunkowania rozwoju identyfikowano poprzez siłę i kierunek wpływu poszczególnych czynników na rozwój przedsiębiorstwa⁸, a więc i na podejmowane decyzje strategiczne. Uwzględniając specyfikę firm *high-tech* wyróżniono następujące czynniki:

- zewnętrzne, jak: krajowy potencjał B+R (nakłady na działalność badawczo-rozwojową, dostęp do pracowników naukowo-badawczych, inicjatywy na poziomie rządowym i samorządowym itp.), infrastruktura badawczo-rozwojowa (klastry, inkubatory technologiczne, parki naukowe itp.), system finansowania działań B+R (programy unijne, krajowe, *venture capital* itp.), polityka patentowa i ochrona

4 Próba kwotowa polega na wyjściu od znanej struktury badanej populacji i szukaniu badanych jednostek odpowiadających istotnym parametrom populacji (Earl, 2007, s. 206).

5 W mikro i małych przedsiębiorstwach funkcje właścicielskie i zarządcze pełni ta sama osoba. W takim przypadku proszono o wypełnienie kwestionariusza właścicieli firm.

6 Każda z przedstawionych opcji strategicznych została dokładnie wyjaśniona respondentom.

7 Respondentom przedstawiono dokładny opis każdej z faz i poproszono o wskazanie, który z nich odpowiada specyfice ich firmy.

8 Poszczególne czynniki respondenci oceniali w skali porządkowej (rangowej) od „-2” do „+2”, przy czym ocena „-2” oznaczała czynnik silnie hamujący rozwój, „-1” – słabo hamujący rozwój, „0” – brak wpływu (czynnik obojętny), „+1” – czynnik słabo sprzyjający rozwojowi, „+2” – czynnik silnie sprzyjający rozwojowi.

- własności intelektualnej, globalizacja, tempo rozwoju techniki i technologii, intensywność konkurencji, wymagania klientów oraz coraz krótszy cykl życia technologii;
- wewnętrzne, jak: posiadane zasoby, zdolność do dostrzegania i wykorzystywania okazji, kulturę organizacyjną, elastyczność firmy, pozycję rynkową, reputację przedsiębiorstwa, markę produktu(ów), wiek i wielkość firmy⁹.

W opracowaniu przedstawione zostały częściowe wyniki badań¹⁰, pozwalające określić zależności pomiędzy wyborami strategicznymi w zakresie produktu i rynku, a uwarunkowaniami i fazą rozwoju firm sektora wysokich technologii.

3. Decyzje produktowo-rynkowe przedsiębiorstw w polskim sektorze *high-tech*

Badane firmy reprezentowały wszystkie branże *high-tech*, w tym najliczniej produkcję komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych (39,4%), informatykę (22,2%) oraz telekomunikację (14,5%). Biorąc pod uwagę wielkość zatrudnienia, dominowały firmy małe (94%), natomiast firm średnich i dużych, było odpowiednio 4% i 2%, co odpowiada strukturze przedsiębiorstw w Polsce. Zdecydowana większość badanych firm działa w skali kraju (79,9%), natomiast 20,1% podmiotów funkcjonuje na rynkach międzynarodowych. Uwzględniając fazę rozwoju przedsiębiorstwa, najczęściej deklarowano fazę dojrzałości (48,3% firm) oraz wzrostu (35,3%). W fazie narodzin było 10% badanych jednostek, głównie firm mikro, założonych po 2000 r. operujących w kraju (choć znalazły się tu cztery firmy działające od razu na rynku międzynarodowym, tzw. urodzeni globaliści), natomiast faza schyłku charakteryzowała najmniejszy procent firm (6,4%). Ją również wskazywały w większości przedsiębiorstwa mikro i małe, ale także jedno przedsiębiorstwa średnie i jedno duże.

Badane firmy najczęściej wybierały specjalizację, zarówno rynku i produktu, przy wewnętrznym sposobie rozwoju (135 podmiotów). Natomiast na dywersyfikację produktu i rynku zdecydowało się ponad 60 firm bez względu na sposób rozwoju, przy czym metodę zewnętrzną częściej wybierały przedsiębiorstwa działające na rynkach międzynarodowych. Z kolei specjalizacja rynku przy współdziałaniu z innymi podmiotami charakteryzowała polski sektor *high-tech* w najmniejszym stopniu. Szczegółowe dane przedstawia rysunek 2.

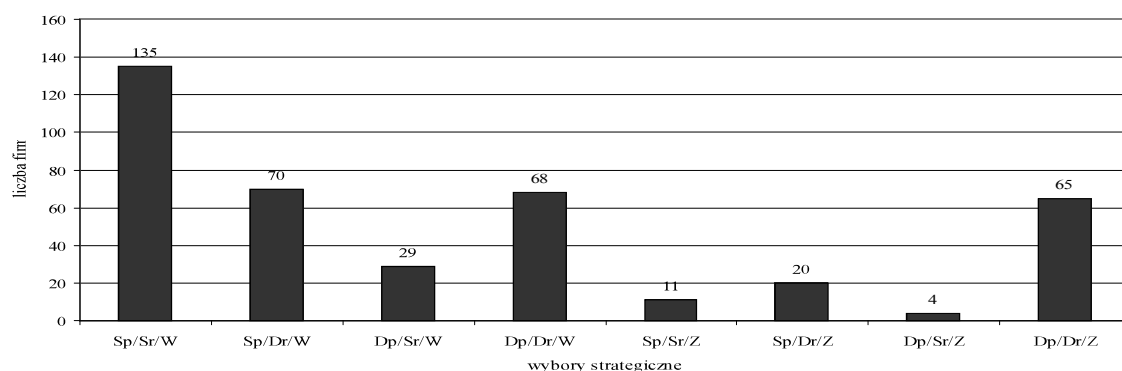
Faza rozwoju przedsiębiorstwa miała wpływ na podejmowane wybory strategiczne. Dane z tabeli 1 oraz testy chi-kwadrat (przy $p < 0,05$) pozwalają stwierdzić, że dywersyfikacja produktu dominuje w fazie wzrostu, podczas gdy w pozostałych fazach, zwłaszcza narodzin i dojrzałości firmy *high-tech* decydują się na specjalizację. Podobnie, dywersyfikację rynku wybierają znacznie częściej przedsiębiorstwa w fazie wzrostu, natomiast w pozostałych fazach blisko połowa podmiotów, dokonując

9 Szczegółowy opis poszczególnych czynników w pracy (Adamik, Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 46–48).

10 Przedstawione tu wyniki są fragmentem szerszego projektu badawczego MNiSW Nr N N115 006040, p.t. „Determinanty i dynamika kooperencji w rozwoju przedsiębiorstw wysokich technologii”.

wyboru w obszarze rynku, decyduje się zarówno na specjalizację jak i dywersyfikację. Należy przy tym zaznaczyć, że zidentyfikowane zależności były umiarkowanie silne (współczynnik V Cramera oscylował w granicach 0,2 do 0,3). Z kolei na wybór sposobu rozwoju firmy etap w cyklu życia nie miał wpływu (brak zależności statystycznych, $p > 0,05$). Wybierano przede wszystkim metodę wewnętrzną, przy czym, częściej niż w pozostałych fazach, rozwój zewnętrzny charakteryzował ponownie fazę wzrostu, prawdopodobnie z uwagi na fakt, że dominowała w niej zarówno dywersyfikacja rynku jak i produktu.

Rysunek 2. Wybory strategiczne firm *high-tech*



Objaśnienia: Sp – specjalizacja produktu; Dp – dywersyfikacja produktu; Sr – specjalizacja rynku; Dr – dywersyfikacja rynku; W – wewnętrzny sposób rozwoju; Z – zewnętrzny sposób rozwoju

Źródło: Badania własne.

Tabela 1. Wybory strategiczne firm *high-tech*, a faza ich rozwoju [w %]

Wybór strategiczny	Ogółem 402=100%	Faza narodzin 40=100%	Faza wzrostu 142=100%	Faza dojrzałości 194=100%	Faza schyłku 26=100%
Produkt:					
– specjalizacja	58,7	70,4	39,4	70,3	60,5
– dywersyfikacja	41,3	30,6	60,6	29,7	39,5
Rynek:					
– specjalizacja	44,7	55,2	33,0	50,3	50,1
– dywersyfikacja	55,3	44,8	67,0	49,7	49,9
Sposób rozwoju					
– wewnętrzny	75,3	81,4	68,2	77,8	86,3
– zewnętrzny	24,7	18,6	31,8	22,2	13,7

Źródło: Badania własne.

Biorąc pod uwagę łącznie wybory dokonane w obszarze rynku, produktu i sposobie rozwoju w zależności od etapu w cyklu życia zauważono dalsze zależności istotne statystycznie. W fazie narodzin wybierano przede wszystkim strategię Sp/Sr/W (19,3%

firm), w fazie wzrostu strategię Dp/Dr/Z (35,5%) oraz Dp/Dr/W (32,9%), zaś w fazie dojrzałości Sp/Sr/W (78,9%) oraz Sp/Dr/W (38,2%)¹¹. W fazie schyłku brak było różnic istotnych statystycznie.

Uwzględniając typ dywersyfikacji, w większości firm *high-tech* wskazywano na dywersyfikację horyzontalną (25,8% firm), rzadziej na wertykalną (6,4%) i koncentryczną (6,0%), zaś w najmniejszym stopniu na konglomeratową (3,1%), którą wybierały głównie firmy w fazie dojrzałości, deklarujące jako podstawową dziedzinę działalności produkcję komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych oraz usługi telekomunikacyjne.

Dywersyfikację rynku poprzez wejście w nowe segmenty odbiorców deklarowało 35,6% badanych firm, wejście na nowe obszary rynku krajowego 28,8% podmiotów, zaś wejście na nowe rynki zagraniczne 13,4% jednostek, przy czym ostatni wariant wskazywały głównie firmy działające na rynkach międzynarodowych.

Rozważając wpływ poszczególnych uwarunkowań na rozwój przedsiębiorstw *high-tech* i podejmowane przez nie wybory strategiczne (tabela 2) można zauważyć, że krajowy potencjał B+R, infrastruktura badawczo-rozwojowa, polityka patentowa i ochrona własności intelektualnej oraz coraz krótszy cykl życia technologii nie miały wpływu na rozwój przedsiębiorstw, a zatem i na związane z nim decyzje strategiczne. Wymagania klientów oraz tempo rozwoju techniki i technologii sprzyjają rozwojowi przedsiębiorstw, jednak nie mają istotnego wpływu na podejmowane przez nie wybory strategiczne, o czym świadczy ich duża różnorodność. Z kolei system finansowania działalności B+R oraz globalizacja, według co najmniej 50% respondentów, stymulują rozwój firmy, co skutkuje głównie podjęciem decyzji o dywersyfikacji produktu (M=1). Należy przy tym zaznaczyć, że sprzyjający wpływ tych dwóch czynników skutkowało także decyzją o specjalizacji produktu, przy jednoczesnej specjalizacji rynku w przypadku globalizacji, bądź specjalizacji produktu, przy jednoczesnej dywersyfikacji rynku w przypadku systemu finansowania działań B+R. Intensywność konkurencji i jej dodatni wpływ na rozwój miało znaczenie dla firm decydujących się na dywersyfikację produktu i rynku, zarówno w ramach własnego potencjału, jak i przy współdziałaniu z innymi podmiotami.

Zdecydowanie większy wpływ na podejmowane wybory strategiczne miały uwarunkowania wewnętrzne, zwłaszcza w grupie firm realizujących strategię specjalizacji produktu. Jednocześnie dywersyfikację rynku, przy wewnętrznym sposobie rozwoju, wybrały te firmy, w których zdolność do wykorzystywania okazji, elastyczność firmy, jej reputację oraz markę produktów co najmniej 50% badanych oceniło jako czynniki silnie sprzyjające rozwojowi przedsiębiorstwa (M=2). Natomiast w grupie podmiotów realizujących strategię Sp/Sr/Z takimi kluczowymi czynnikami były: elastyczność firmy, jej reputacja i wielkość, zaś w grupie tych, co zdecydowały się na strategię Sp/Dr/Z wskazano na elastyczność przedsiębiorstwa, a także zdolność do identyfikowania i wykorzystywania okazji.

11 Oznaczenia poszczególnych strategii zgodne z objaśnieniami z rysunku 2.

Tabela 2. Ocena wpływu wybranych czynników na rozwój firmy a wybory strategiczne firm *high-tech*

Uwarunkowania rozwoju	Wybory strategiczne firm <i>high-tech</i>							
	Sp/Sr/W N=135	Sp/Dr/W N=70	Dp/Sr/W N=29	Dp/Dr/W N=68	Sp/Sr/Z N=11	Sp/Dr/Z N=20	Dp/Sr/Z N=4*	Dp/Dr/Z N=65
	wartość mediany (M)							
krajowy potencjał B+R	0	0	0	0	0	0	-	0
infrastruktura B+R	0	0	0	0	0	0	-	0
system finansowania działań B+R	0	0	1	1	0	1	-	1
polityka patentowa i ochrona własności intelektualnej	0	0	0	0	0	0	-	0
globalizacja	0	0	1	1	1	0	-	1
tempo rozwoju techniki i technologii	1	1	1	1	1	1	-	1
intensywność konkurencji	0	0	0	1	0	0	-	1
wymagania klientów	1	1	1	1	1	1	-	1
coraz krótszy cykl życia technologii	0	0	0	0	0	0	-	0
posiadane zasoby	1	1	1	1	0	1	-	1
zdolność do dostrzegania okazji	1	1	1	1	1	2	-	1
zdolność do wykorzystywania okazji	1	2	1	1	2	2	-	1
kultura organizacyjna	1	1	1	1	1	1	-	1
elastyczność firmy	1	2	1	2	2	2	-	1
pozycja rynkowa	1	1	1	1	1	1	-	1
reputacja firmy	1	2	1	1	2	1	-	1,5
marka produktu(ów)	1	2	1	1	1	1	-	1
wiek firmy	0	1	0	0	1	0	-	1
wielkość firmy	0	1	1	0	2	1	-	1

Objaśnienia: N – liczba przedsiębiorstw *) z uwagi na małą liczbę firm w tej grupie, niepoprawnym metodologicznie jest liczenie mediany.

Źródło: Badania własne.

W celu sprawdzenia, czy istnieją statystycznie istotne różnice ($p < 0,05$) w zależnościach pomiędzy oceną wpływu poszczególnych czynników na rozwój firmy, a dokonanymi wyborami strategicznymi przeprowadzono test Kruskala-Wallisa. Jego wyniki pozwoliły stwierdzić, że część zidentyfikowanych zależności była nieistotna statystycznie. Należy jednak zauważyć, że im w większym stopniu oceniano wpływ poszczególnych czynników jako sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstwa, tym częściej decydowano się na rozwój metodą wewnętrzną, bazując i rozbudowując własny potencjał.

Podsumowanie

Rozwój przedsiębiorstw zależy od dokonywanych wyborów strategicznych, w tym wyborów produktowo-rynkowych. Podstawą rozwoju firm *high-tech* jest rozwój technologii, innowacji i wiedzy, który przekłada się dalej na decyzje w obszarze rynku, produktu czy sposobu rozwoju. Te zaś zależą od fazy rozwoju firmy w jej cyklu życia oraz od uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. W polskim sektorze przedsiębiorstw wysokich technologii firmy podejmują równie często decyzje o specjalizacji, jak i dywersyfikacji produktu i rynku, przy czym częściej wybierają wewnętrzną metodę rozwoju. Jest to dość zaskakujące zjawisko w dobie sieciowości i szeroko rozwiniętej współpracy, która pozwala na uzyskanie wielu korzyści, w tym dostępu do zasobów, obniżenia kosztów (zwłaszcza transakcyjnych), ograniczenia niepewności wynikającej z turbulentnego otoczenia, czy wzajemnego uczenia się i pobudzania innowacyjności (Adamik, Zakrzewska, 2013, s. 453–455), co jest szczególnie istotne dla firm *high-tech*.

Dywersyfikację produktu i rynku wybierają częściej przedsiębiorstwa w fazie wzrostu, zaś specjalizacja produktu, przy różnych decyzjach rynkowych, charakterystyczna jest dla pozostałych etapów cyklu życia organizacji. Ocena uwarunkowań rozwoju w niewielkim stopniu różnicuje dokonywane wybory produktowo-rynkowe. Jako silnie sprzyjające rozwojowi firmy oceniono przede wszystkim uwarunkowania wewnętrzne, zwłaszcza elastyczność przedsiębiorstwa, czym można tłumaczyć fakt, że podmioty te równie często rozszerzają, jak i ograniczają swoją działalność w obszarze produktu i rynku.

Przeprowadzone badania nie są pozbawione ograniczeń. Po pierwsze, wynikały one z trudności uwzględnienia czynnika czasu, bowiem pozwalały na identyfikację poszczególnych decyzji strategicznych w momencie prowadzenia badań. Po drugie, opierały się one na subiektywnych ocenach respondentów, co jest szczególnie istotne przy identyfikacji fazy rozwoju przedsiębiorstwa, gdzie zalecane jest wykorzystanie list kontrolnych. Po trzecie, poszczególnych wyborów strategicznych nie rozważano z perspektywy tworzenia strategii (zamierzona czy emergentna), co może stanowić interesujący kierunek dalszych poszukiwań badawczych.

Literatura

- Adamik, A. i Zakrzewska-Bielawska, A. (2013). Organizacja w sieciach współpracy – od prostych do złożonych form współpracy międzyorganizacyjnej. W: A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Adamik, A. i Zakrzewska-Bielawska, A. (2014). Rozwój przedsiębiorstw *high-tech*. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*. Warszawa: Placet.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate strategy. An analytical approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw Hill.
- Bielski, M. (2002). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck.
- Christensen, C.M. (2010). *Przełomowe innowacje*. Warszawa: Wydawnictwa Profesjonalne PWN.

- Czakon, W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- De Witt, B. i Meyer, R. (2007). *Synteza strategii*. Warszawa: PWE.
- Doz, Y.L. i Gary, Hamel, G. (2006). *Alianse strategiczne*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Earl, B. (2007). *Badania społeczne w praktyce*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Flaszewska, S. i Szymańska, K. (2013). *Organizacja w rozwoju – od narodzin do dojrzałości organizacji*. W: A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Frąckowiak, W. (2009). *Fuzje i przejęcia*. Warszawa: PWE.
- Friend, J. i Hickling, A. (2005). *Planning under pressure. The strategic choice approach*. Oxford: Elsevier, Butterworth Heinemann.
- Gościński, J.W. (1989). *Cykl życia organizacji*. Warszawa: PWE.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Johnson, G., Scholes, K. i Whittington, R. (2010). *Podstawy strategii*. Warszawa: PWE.
- Kaleta, A. i Witek-Crabb, A. (2014). *Treść strategii – wybór strategiczny*. W: *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Krot, K. i Lewicka, D. (2011). Human side of innovation-individual and organisational environment-related aspects: the case of IBM. *International Journal of Innovation and Learning*, 9 (4).
- Machaczka, J. (1998). *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nauka i technika w 2012 r.* (2013). Warszawa: Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie.
- Pierścionek, Z. (2003). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Romanowska, M. (1997). *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Romanowska, M. (2009). *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.
- Stabryła, A. (2005). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sutherland, J., Canwell, D. (2007). *Klucz do zarządzania strategicznego. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2008). *Dynamiczne strategie – imperatyw rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach globalizującej się gospodarki*. W: Z. Dworzecki, M. Romanowska (red.), *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2013). *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*. Warszawa: PWE.
- Urbanowska-Sojkin, E. (red.) (2011). *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*. Warszawa: PWE.
- Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej* (2004), DzU nr 173, poz.1807 ze zm.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2010). High technology company – concept, nature, characteristics. W: N. Mastorakis, V. Mladenov, A. Zaharim, C. Aida Bulucea (red.), *Recent Advances in Management, Marketing, Finances*. Penang: WSEAS Press.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2011). *Relacje między strategią, a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Zeszyty Naukowe Nr 1095, Rozprawy Naukowe, z. 409.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2012). The strategic dilemmas of innovative enterprises: proposals for high-technology sectors. *R&D Management*, Vol. 42, No. 4, 303–314.