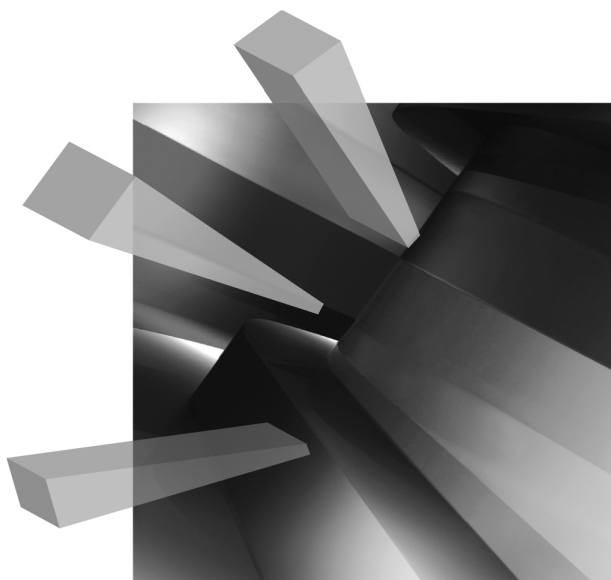


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

1(10) • 2012



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja dofinansowana przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com, a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM
Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczek , Respektowanie interesów pracowników – przesłanki i korzyści w świetle badań empirycznych.....	9
Waldemar Piotr Gil , Problematyka zarządzania płynnością finansową szwajcarskich jednostek gospodarczych – studium przypadku.....	18
Katarzyna Grzesik , Rozwój zdolności przywódczych w polskich przedsiębiorstwach w świetle badań empirycznych.....	33
Zofia Hasińska, Iwona Janiak-Rejno, Alicja Smolbik-Jęczmień , Losy zawodowe absolwentów kierunków ekonomicznych.....	47
Janusz Marek Lichtarski , Motywowanie członków zespołu zadaniowego w teorii i w praktyce.....	58
Marcin Moś , Zarządzanie projektami informatycznymi. Rola analizy przedwdrożeniowej.....	68
Karolina Olszewska , Fuzje i przejęcia a innowacyjność przedsiębiorstw sektora ICT.....	77
Grażyna Osbert-Pociecha , Ograniczanie złożoności organizacji – w świetle badań sondażowych.....	89
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska , Konkurencyjność klastrów meblarskich w Polsce na tle podobnych inicjatyw w Europie.....	102
Katarzyna Piwowar-Sulej , Kultura organizacyjna jako składowa proinnowacyjnego środowiska pracy.....	117
Piotr Rogala , Przegląd zarządzania jako mechanizm doskonalenia systemu zarządzania jakością ISO 9001.....	126
Agnieszka Sokółowska , Społecznie odpowiedzialna działalność małego przedsiębiorstwa na przykładzie „Optyka-Optometria Bracia Łygas”.....	133
Dorota Teneta-Skwiercz , Zarządzanie filantropią korporacyjną na przykładzie spółki Abbott Laboratories.....	144
Anna Wójcik-Karpacz , Ocena efektywności więzi przedsiębiorstwa z odbiorcami – wyniki badań empirycznych.....	155

Summaries

Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczek , Respecting employee interests – premises and benefits in the light of empirical studies.....	17
Waldemar Piotr Gil , Issues of financial liquidity management of the Swiss economic units – case study.....	32
Katarzyna Grzesik , Development of leaders’ abilities in Polish enterprises – research findings.....	46

Zofia Hasińska, Iwona Janiak-Rejno, Alicja Smolbik-Jęczmień, Professional fates of graduates of economic faculties	57
Janusz Marek Lichtarski, Motivating project team members in theory and practice.....	67
Marcin Moś, IT project management – the role of the preimplementation analysis	76
Karolina Olszewska, Mergers & Acquisitions and companies innovation performance in the ICT sector.....	88
Grażyna Osbert-Pociecha, Cutting down the complexity of organization. Results of the preliminary survey	101
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska, Competitiveness of furniture clusters in Poland compared with similar initiatives in Europe .	116
Katarzyna Piwowar-Sulej, Organizational culture as a component of the pro-innovative work environment	125
Piotr Rogala, Management review as a tool of improving the systems of quality management ISO 9001	132
Agnieszka Sokołowska, Social responsibility activity of small enterprise based on "Optyka-Optometria Bracia Łygas"	143
Dorota Teneta-Skwiercz, Management of corporate philanthropy – based on Abbot Laboratories	154
Anna Wójcik-Karpacz, Assessment of effectiveness of business relationships with customers. Results of empirical research	169

Karolina Olszewska

Uniwersytet Wrocławski

FUZJE I PRZEJĘCIA A INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA ICT

Streszczenie: Artykuł podejmuje problem związków między procesami fuzji i przejęć a innowacyjnością przedsiębiorstw. Autorka wykazuje, że strategie fuzji i przejęć stanowią istotny element w budowaniu innowacyjności technologicznej przedsiębiorstw sektora ICT. Strategiczny dobór strony transakcji, komplementarność technologiczna oraz efektywnie przeprowadzona integracja połączonych jednostek z dużym prawdopodobieństwem są w stanie zapewnić pozytywne efekty, np. w postaci intensyfikacji działalności badawczo-rozwojowej. Przedstawiona analiza pozwala na stwierdzenie, że dzięki połączeniu potencjałów innowacyjnych przedsiębiorstw sektora ICT możliwe jest wzmocnienie drogą fuzji i przejęć innowacyjności przedsiębiorstwa, wyrażającej się zwiększeniem liczby i jakości tworzonych innowacji i mierzonej m.in. liczbą uzyskanych patentów.

Słowa kluczowe: fuzje i przejęcia, innowacyjność, ICT, Apple.

1. Wstęp

Szybki postęp techniczny, zaostzona konkurencja między przedsiębiorstwami, zwłaszcza w sektorach wysokich technologii, do których zalicza się sektor technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT), oraz postępująca globalizacja rynków sprawiają, że coraz większego znaczenia nabiera innowacyjność, która obecnie jest traktowana jako kluczowa cecha współczesnego przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa coraz chętniej przeznaczają znaczną część swoich finansów na zakup innych przedsiębiorstw w celu przyspieszenia własnego wzrostu, poprawy efektywności prowadzonej działalności, zmniejszenia ryzyka związanego z obecnością na mocno konkurencyjnym rynku czy też wzmocnienia swoich przewag konkurencyjnych nad rywalami działającymi na tym samym rynku produktowym lub geograficznym.

Mimo bogatej literatury dotyczącej motywów, jakimi kierują się firmy przy podejmowaniu decyzji o fuzji lub przejęciu, dokonywanych jest stosunkowo mało analiz badających wpływ fuzji i przejęć na późniejszą innowacyjność firm zaangażowanych w wymienione procesy. W ostatnich latach, głównie w Stanach Zjednoczonych, przeprowadzono badania empiryczne, które udowodniły, że fuzje i przejęcia stanowią jedną z sił napędowych wzrostu innowacyjności nowoczesnych przedsiębiorstw.

Wykazano również, że związek między fuzjami i przejęciami a innowacyjnością ma porównywalne znaczenie jak zależność między nakładami przedsiębiorstwa na działalność badawczo-rozwojową a jego późniejszą innowacyjnością.

Celem artykułu jest wykazanie, że strategie fuzji i przejęć stanowią istotny element w budowaniu innowacyjności technologicznej przedsiębiorstw sektora ICT. Strategiczny dobór drugiej strony transakcji, identyfikacja celu, jaki przedsiębiorstwo przejmujące stawia przed sobą w związku procesem akwizycji, oraz efektywnie przeprowadzona integracja połączonych jednostek z dużym prawdopodobieństwem są w stanie zapewnić pozytywne efekty w postaci np. intensyfikacji działalności badawczo-rozwojowej. Dzięki połączeniu potencjałów innowacyjnych stron transakcji możliwe jest zwiększenie liczby i jakości tworzonych innowacji, mierzonej m.in. liczbą uzyskanych patentów.

2. Innowacyjność jako kluczowa cecha konkurencyjnego przedsiębiorstwa

W warunkach współczesnej gospodarki napędzanej wiedzą innowacyjność stanowi warunek *sine qua non* konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jest to szczególnie widoczne w odniesieniu do przedsiębiorstw sektora technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT). Sektor ten, obok sektora biotechnologii i kosmonautycznego, należy do najbardziej innowacyjnych technologicznie sektorów.

Innowacyjność definiowana jest jako skłonność do innowacji. Bardziej szczegółowo – oznacza ona skłonność i zdolność do tworzenia nowych i doskonalenia istniejących produktów i procesów technologicznych oraz nowych systemów organizacji i zarządzania, a także innych twórczych i imitacyjnych zmian, prowadzących do powstania nowych wartości w różnych podsystemach systemu przedsiębiorstw i adaptacji zagranicznych osiągnięć naukowo-technicznych [Marciniak 2010, s. 27]. O innowacyjności przedsiębiorstwa decyduje jego zdolność do absorpcji wiedzy, w tym technologii, a następnie ich komercjalizacji. Sprawdzianem innowacyjności natomiast zawsze jest to, co uzyskuje z niej użytkownik [Janasz 1999, s. 100].

W analizach innowacyjności w wymiarze makro, mezzo i mikro najczęściej obecnie stosuje się terminologię opracowaną wspólnie przez OECD i Eurostat [*Oslo Manual...* 2005]. Pierwszą kategorią jest innowacja, która zdefiniowana jest jako wdrożenie nowego bądź znacznie udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej, nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem. Z kolei działalność innowacyjna to wiele działań o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), których celem jest opracowanie i wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych produktów i procesów. Niektóre z tych działań są innowacyjne same w sobie, inne zaś mogą nie zawierać elementu nowości, lecz są niezbędne do opracowania i wdrożenia innowa-

cji. Przedsiębiorstwo innowacyjne zaś jest to takie przedsiębiorstwo, które w okresie objętym badaniem wdrożyło nowe lub znacznie udoskonalone produkty, procesy bądź ich kombinacje. Jest to przedsiębiorstwo, które w tym okresie prowadziło działalność innowacyjną zakończoną sukcesem. Pośród cech, jakimi wyróżnia się przedsiębiorstwo innowacyjne, można wyróżnić m.in. takie, jak: [Janasz 1999, s. 100]

prorowadzenie prac badawczo-rozwojowych (bądź dokonywanie zakupów projektów B + R) w relatywnie szerokim zakresie,

- przekazywanie na działalność badawczo-rozwojową dość znacznych nakładów finansowych,
- permanentne wdrażanie nowych rozwiązań naukowo-technicznych,
- duży udział nowości (wyrobów i technologii) w wolumenie produkcji (usług),
- ciągłe wprowadzanie innowacji na rynek.

Jak wynika z powyższej charakterystyki, innowacyjność przedsiębiorstwa jest wyrazem ścisłej interakcji pomiędzy trzema czynnikami łączącymi się w łańcuch systemu interakcyjnego, jaki stanowi nauka–technika–produkcja. Sama zaś budowa, a następnie wzmocnienie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw, szczególnie tych z sektorów wysokich technologii, coraz częściej jest dokonywane na podstawie konsekwentnie realizowanej strategii innowacji. Strategia innowacji jako strategia funkcjonalna przedsiębiorstwa jest nazywana czasami strategią postępu technicznego, a w jej ramach wyodrębnia się strategię B + R, strategię wdrożeń itp. [Moszkowicz 2001, s. 56]. W XXI wieku zwrócono uwagę, że wobec postępu globalizacji działalności gospodarczej, upowszechnienia sieci informacyjnych oraz rosnącego niepokoju i ryzyka związanego ze zmianami na światowym rynku strategię innowacji, związane *stricte* zarówno z rozwojem technologii, jak i z tworzeniem nowych rozwiązań w systemach zarządzania, nabierają coraz większego znaczenia dla wartości firmy oraz możliwości uzyskania przez nią przewagi konkurencyjnej [Sosnowska 2009, s. 2]. Wśród najbardziej powszechnych typów strategii innowacyjnych przedsiębiorstwa można wyróżnić strategię: ofensywną, defensywną, imitującą, niszy (luki), zmiany użyteczności i cech produktu, zależną i tradycyjną. Warto zauważyć, że jedno przedsiębiorstwo może jednocześnie stosować różne strategię do różnych produktów lub rynków [Czupiał 1994, s. 71]. Koncentrując uwagę w kolejnej części artykułu na związkach występujących między procesami fuzji i przejęć a innowacyjnością przedsiębiorstw, stwierdzono, że z siedmiu wymienionych wyżej typów strategii innowacyjnych pierwsza, tj. strategia ofensywna, będzie miała największe znaczenie w badanym obszarze. W przypadku realizacji strategii ofensywnej celem przedsiębiorstwa jest osiągnięcie pozycji lidera naukowo-technicznego i handlowego w wytwarzaniu i wprowadzaniu do obrotu nowych produktów lub zastosowaniu nowych rozwiązań technologicznych. Strategia ofensywna musi być oparta na którymś z następujących czynników lub ich kombinacji: na specjalnych kontaktach z wybitnymi przedstawicielami określonej wiedzy, własnej placówce badawczo-rozwojowej i znacznie szybszym od innych dostrzeżeniu i wykorzystaniu nowych możliwości. Ze wszystkich wymienionych strategii strategia ofensywna jest

z pewnością najbardziej ryzykowna i ambitna. Aby odnieść sukces, trzeba osiągnąć dokładnie zaplanowany cel, gdyż zwykle nie umożliwia ona zachowania marginesu błędu ani nie daje „drugiej szansy”. Jeśli natomiast zakończy się powodzeniem, to daje zwykle duże efekty [Czupiał 1994, s. 71].

3. Fuzje i przejęcia w budowie innowacyjności przedsiębiorstwa

Sevillir i Tian [2011] w swojej pracy dotyczącej „pozyskiwania” innowacyjności na drodze fuzji i przejęć zauważyli pozytywny związek między podejmowaniem przez przedsiębiorstwa działań o charakterze fuzji lub przejęć a ich późniejszymi osiągnięciami na polu innowacyjności, mierzonej liczbą przyznanych przedsiębiorstwu patentów oraz stopniem odkrywczości (oryginalności) opatentowanego produktu (wyrobu bądź usługi). Zauważają oni, że wyniki przedsiębiorstwa przejmującego, wyrażające się m.in. liczbą uzyskanych przez nie patentów po przeprowadzeniu transakcji fuzji bądź przejęcia, pozostają w ścisłej zależności z intensywnością działalności badawczo-rozwojowej prowadzonej przez przedsiębiorstwo przejmowane jeszcze przed zaangażowaniem się w proces fuzji lub przejęcia. Zależą one również od uprzednio uzyskiwanych przez przejmowane przedsiębiorstwo wyników w zakresie innowacyjności, mierzonej liczbą przyznanych mu patentów. Przedsiębiorstwa przejmujące firmy, które prowadziły uprzednio intensywną działalność badawczo-rozwojową oraz patentową, dzięki transakcji fuzji lub przejęcia zwiększały znacznie swój potencjał innowacyjny. Pozytywny wpływ fuzji i przejęć na późniejszą innowacyjność przedsiębiorstwa był jeszcze wyższy w przypadku firm znajdujących się w fazie dojrzałej rozwoju i różnił się znacznie *in plus* w porównaniu z wynikami osiąganymi przez firmy rozwijające się na bazie inwestycji typu *venture capital*. Dodatkowo przedsiębiorstwa przejmujące firmy odznaczające się wysoką innowacyjnością już w chwili oficjalnego ogłaszania fuzji i przejęć notowały zwrot z inwestycji, a w perspektywie długoterminowej cieszyły się znacznym wzrostem wartości swoich akcji. W następstwie procesu integracji połączonych jednostek dochodziło również do generowania wysokiej wartości dodanej zarówno w krótkim, jak i w dłuższym okresie po przeprowadzeniu transakcji.

Z kolei z badań zapoczątkowanych pracami Grossmana i Harta [1986] oraz Harta i Moore’a [1990] wynika, że jednym ze sposobów, w jakie fuzje i przejęcia mogą oddziaływać pozytywnie na innowacyjność przedsiębiorstwa, jest przejmowanie małych, wysoko wyspecjalizowanych innowacyjnych firm przez duże dojrzałe przedsiębiorstwa. Związane jest to z tym, że małe wyspecjalizowane przedsiębiorstwa w przeciwieństwie do dużych podmiotów z reguły nie dysponują silnym prawem własności, które zabezpieczałoby ich innowacyjne rozwiązania. W efekcie wymusza to na nich większą dynamikę w pracach nad innowacjami, co z kolei skutkuje większym prawdopodobieństwem wytworzenia przez nie innowacyjnych produktów. Przedsiębiorstwa te są zatem często dużo bardziej innowacyjne w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami pracującymi nad innowacjami samodzielnie.

Wypływa z tego wniosek, że duże dojrzałe przedsiębiorstwa mogą osiągnąć lepsze efekty w zakresie wzmacniania innowacyjności przez przejmowanie małych innowacyjnych firm, niż gdyby próbowały to robić samodzielnie przez wewnątrzorganizacyjne prace nad innowacjami. Drugim sposobem, w jaki fuzje i przejęcia mogą wzmacniać innowacyjność firmy, jest łączenie się bądź przejmowanie podmiotów w celu pozyskania komplementarnej wiedzy. Przez połączenie specyficznych umiejętności posiadanych przez każdą ze stron transakcji możliwe staje się wygenerowanie wspólnie innowacyjnych produktów i technologii, co nie byłoby możliwe do osiągnięcia, gdyby podmioty działały osobno [Sevilir, Tian 2011, s. 1].

Benna i Li [2011] podkreślają z kolei znaczenie komplementarności technologicznej między stronami transakcji. Ich zdaniem większe prawdopodobieństwo fuzji i przejęć zachodzi między przedsiębiorstwami charakteryzującymi się pokrewieństwem technologicznym, które dzięki niemu będą mogły wzajemnie się uzupełniać, działając wspólnie na danym rynku produktowym. Szczególne znaczenie w tym względzie ma komplementarność prowadzonej przez te przedsiębiorstwa działalności innowacyjnej jeszcze przed zaangażowaniem się w proces fuzji lub przejęcia. Z badań Benny i Li [2011, s. 6] wynika, że dopasowane, uzupełniające się technologicznie firmy po połączeniu osiągają lepsze wyniki pod względem innowacyjności niż firmy, które takiego dopasowania nie reprezentowały przed zawarciem transakcji. Do podobnych wniosków dotyczących znaczenia relacji występujących między stronami przed dokonaniem fuzji lub przejęcia doszli wcześniej Ahuja i Katila [2001], Cassiman i Colombo [2006], Cloudt [2006] oraz Miozzo, Di Vito i Desyllas [2011]. Z ich badań wynika, że przedsiębiorstwa charakteryzujące się bardzo podobną działalnością i będące dotychczasowymi rywalami na rynku po połączeniu prowadziły dużo słabszą działalność badawczo-rozwojową i miały gorsze osiągnięcia technologiczne od podmiotów, które przed połączeniem nie konkurowały ze sobą, a działały w obszarach technologicznie komplementarnych wobec siebie. Po połączeniu firmy te notowały znaczny wzrost działalności badawczo-rozwojowej i w jej następstwie osiągały dużo lepsze wyniki pod względem innowacyjności.

W związku z powyższym można postawić tezę, że dla przedsiębiorstw komplementarnych technologicznie fuzje i przejęcia stanowią ważne narzędzie pozyskiwania z zewnątrz komplementarnych zasobów technologicznych, co m.in. umożliwia im wejście w nowy obszar działalności technologicznej.

Pozyskiwanie z zewnątrz innowacyjnych umiejętności oraz innych zasobów na drodze fuzji i przejęć prezentuje szczególne znaczenie dla sektorów wysokich technologii, do których należy m.in. sektor informacyjno-komunikacyjny. Wzmocnienie innowacyjności przez przejęcie kluczowych dla rozwoju zasobów technologicznych drugiej strony wymieniane jest jako jeden z głównych motywów, którymi kierują się menedżerowie przy podejmowaniu decyzji o fuzji bądź przejęciu w sektorze ICT. Jak pokazuje przykład jednego z najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw ICT na świecie – Apple Inc. – strategię fuzji i przejęć mogą odgrywać znaczną rolę we wzmacnianiu innowacyjności przedsiębiorstwa oraz stwarzają

możliwość zaistnienia przedsiębiorstwa w nowych dziedzinach działalności, jak np. strumieniowego przesyłania muzyki dzięki pozyskaniu z zewnątrz komplementarnych zasobów.

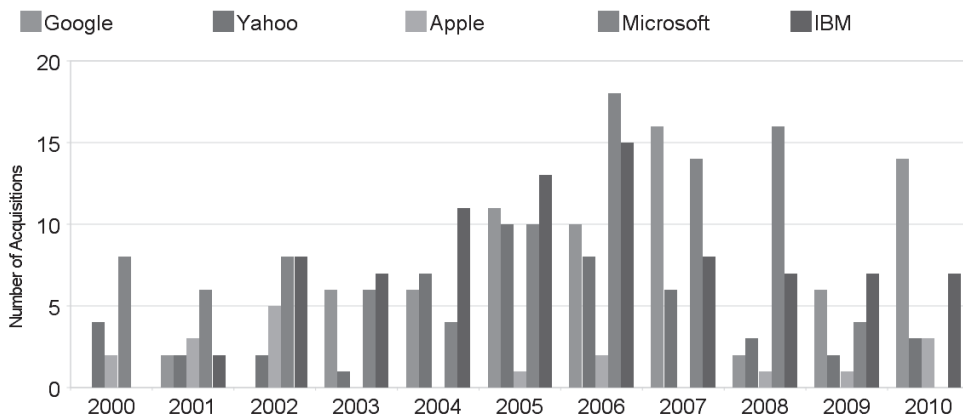
4. Fuzje i przejęcia a strategia innowacji przedsiębiorstw ICT – przykład koncernu Apple

Przykładem przedsiębiorstwa sektora ICT, które wykorzystuje procesy fuzji i przejęć jako strategię wzmocnienia swojej innowacyjności, jest koncern Apple Inc. Obecnie przedsiębiorstwo to określane jest jako firma „ikona”, głównie dzięki niezwykle kreatywnym urządzeniom i rozwiązaniom informatycznym, za którymi stoi zmarły w październiku 2011 r. Steve Jobs – współzałożyciel, późniejszy prezes i następnie przewodniczący Rady Nadzorczej Apple Inc.

Przedsiębiorstwo Apple Computer Inc. zostało założone w 1976 r. Na siedzibę wybrano Cupertino w Kalifornii. Firma szybko stała się liderem na międzynarodowym rynku w zakresie projektowania i produkcji elektroniki użytkowej, oprogramowania i komputerów osobistych. Obok innowacyjności rozwiązań firmy Apple, charakterystyczna jest ogromna kreatywność i dbałość o estetykę wypuszczanych na rynek produktów z logo nadgryzionego jabłka. Do najbardziej znanych produktów tego przedsiębiorstwa, które odniosły komercyjny sukces na skalę światową, należą m.in. komputer osobisty Macintosh z systemem operacyjnym Mac OS X, przenośny odtwarzacz multimedialny iPod, przeglądarka multimedii iTunes, smartfon iPhone oraz tablet iPad. W związku z wejściem firmy na rynek telefonii komórkowej oraz rynek muzyczny w 2007 r. Apple Computer Inc. zmieniło nazwę na Apple Inc., wysyłając czytelny sygnał rynkowi, że poszerza swoją działalność o nowe obszary technologiczne. Obecnie Apple obejmuje swoim zasięgiem rynek dziesięciu krajów, jak również intensywnie prowadzi internetową sprzedaż sprzętu oraz oprogramowania. W 2010 r. firma zatrudniała 49 400 pracowników na całym świecie, a jej roczny obrót wynosił 65,23 mld dolarów. Według magazynu „Fortune”, Apple zajmował pierwsze miejsce w rankingu na najbardziej popularną firmę na świecie przez kolejne trzy lata, tj. w 2008, 2009 i 2010 r.

Od ponad dwóch dekad Apple znajduje się w światowej czołówce najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw sektora ICT. W warunkach ostrej gry konkurencyjnej ze strony innych światowych gigantów ICT, Apple konsekwentnie realizuje bardzo starannie przemyślaną strategię innowacji przez wiele działań mających na celu wzmocnienie potencjału innowacyjnego, usprawnienie zarządzania innowacjami oraz przyspieszenie procesu komercjalizacji innowacyjnych rozwiązań. Jedną ze strategii, które Apple wykorzystuje do realizacji tego celu, są fuzje i przejęcia. Taktiką stosowaną przez Apple jest przejmowanie małych przedsiębiorstw, które odznaczają się silnymi zasobami technologicznymi i wysoką zdolnością innowacyjną. Cel, jaki firma stawia sobie w związku z procesami akwizycji, jest jak naj-

pełniejsze zintegrowanie przejmowanych przedsiębiorstw po to, by mogły one następnie w pełni współdziałać i generować innowacje w ramach prowadzonych przez Apple projektów. Przejęcia stanowią zatem narzędzie wzmacniania innowacyjności przedsiębiorstwa dzięki dostępowi do wiedzy i zasobów technologicznych przejmowanych firm, które są komplementarne w stosunku do zasobów posiadanych przez Apple. Obserwując działania podejmowane przez Apple w ciągu ostatnich dwóch dekad, można zauważyć, że przedsiębiorstwo to ukierunkowane jest na budowanie swojej innowacyjności na bazie strategii wzrostu organicznego. Fuzje i przejęcia stanowią wyłącznie uzupełnienie działań wzmacniania potencjału innowacyjnego drogą wewnętrzną. Podejmując decyzję o zaangażowaniu się w procesy przejęć, Apple prezentuje podejście jakościowe, a nie ilościowe. Strategia innowacyjna Apple nie opiera się na realizacji jak największej liczby transakcji fuzji i przejęć, ale na przejmowaniu jedynie tych podmiotów, które stanowią technologiczną wartość dodaną dla przedsiębiorstwa.



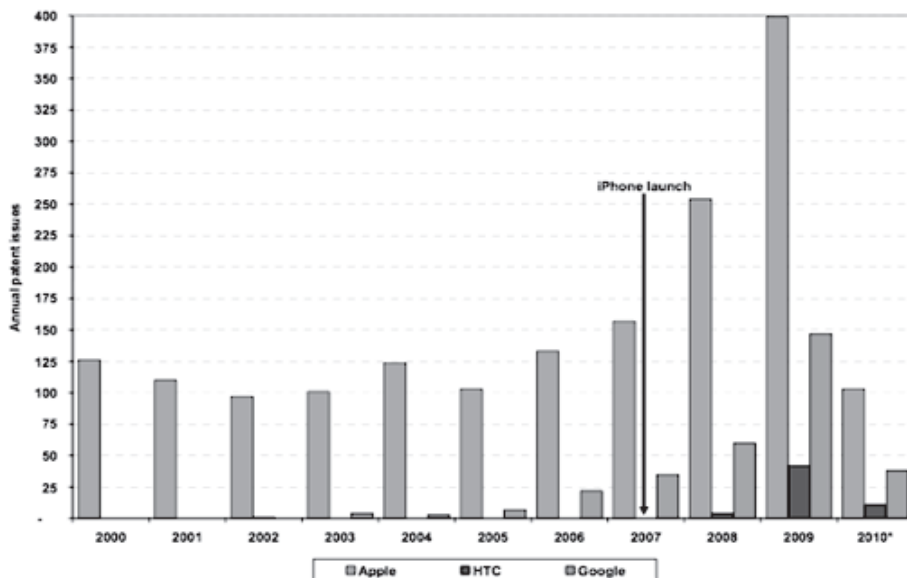
Rys. 1. Liczba fuzji i przejęć dokonanych przez największe przedsiębiorstwa ICTw latach 2000-2010

Źródło: [Internet 1].

Jak wynika z rys. 1, wśród pięciu największych korporacji sektora ICT, tj. Microsoft, IBM, Google i Yahoo, Apple zajmuje ostatnie miejsce pod względem liczby transakcji dokonanych w dziesięcioletnim przedziale czasowym, tj. w latach 2000-2010. Od początku swojego istnienia do połowy 2010 r. Apple dokonało akwizycji trzydziestu firm, przy czym w pierwszej dekadzie XXI wieku firma przejęła dwadzieścia jeden podmiotów. Liczba ta stanowi nikły procent transakcji dokonywanych przez największe przedsiębiorstwa ICT. W latach 2003, 2004 oraz 2007 Apple nie przejęło ani jednej firmy. Dla porównania w latach 2000-2008 Microsoft sfinalizował akwizycję 162 podmiotów. W latach 2001-2010 IBM przejął 101 firm, podczas gdy w tym samym czasie Google przejął 82 firmy, a Yahoo 44. W pierwszych

dziesięciu miesiącach 2011 r. Google przejął 22 podmioty, co daje o jedną przejętą firmę więcej w stosunku do liczby firm przejętych przez Apple w ciągu dziesięciu lat. Tym samym Google wysuwa się na pierwszą pozycję pod względem liczby dokonywanych fuzji i przejęć, a Apple na ostatnią.

Jednak jak pokazuje przykład Apple, liczba przejęć nie musi przesądzać o stopniu innowacyjności przedsiębiorstwa, mierzonej m.in. liczbą dokonywanych zgłoszeń patentowych oraz uzyskanych patentów.



Rys. 2. Liczba zgłoszeń patentowych w latach 2000-2010 firm Apple, HTC i Google

Źródło: [Internet 5] za Biurem Patentów i Znaków Towarowych USA.

Jak pokazuje rys. 2, pod względem liczby dokonanych zgłoszeń patentowych w latach 2000-2010 Apple nieprzerwanie przewodzi, zostawiając daleko w tyle Google i HCT. W ciągu dziesięciu lat Apple uzyskał w sumie ponad trzy tysiące patentów, podczas gdy jego rywal Google uzyskał 316 patentów, a tajwański koncern HCT tylko 58. Jeśli jednak zostanie porównana liczba patentów przyznanych Apple z liczbą patentów uzyskanych przez firmy IBM i Microsoft, to Apple plasuje się daleko za nimi. W samym roku 2010 IBM uzyskał 5,896 patentu, Microsoft – 3,094, a Apple tylko 563 patenty. Jednakże, biorąc pod uwagę tempo rocznego przyrostu liczby patentów oraz stopień innowacyjności wprowadzanych produktów na rynek, Apple znacznie wyprzedza Microsoft, pomimo że Microsoft dysponuje rocznym budżetem na działalność badawczo-rozwojową w wysokości 9 bln dol. Nie bez znaczenia dla innowacyjności przedsiębiorstwa jest także wchodzenie przez Apple (przy wykorzystaniu do tego celu fuzji i przejęć) na nowe rynki,

jak np. rynek muzyczny czy telefonii mobilnej, czego nie uczynił dotychczas Microsoft, koncentrując się na ochronie interesów i rozwoju swojej podstawowej działalności, tj. produkcji systemów operacyjnych i związanych z nimi oprogramowań.

Można wysnuć wnioski, że występuje pozytywna korelacja pomiędzy liczbą dokonywanych fuzji i przejęć a liczbą zgłoszeń patentowych i otrzymanych patentów. Zależność ta jest głównie wynikiem współpracy połączonych działów badawczo-rozwojowych, które wspólnie dysponują o wiele większym budżetem na tę działalność niż firmy, które stawiają na organiczne budowanie swojej innowacyjności. Natomiast inną kwestią pozostaje jakość innowacji wypracowywanych w następstwie procesów fuzji i przejęć. Wydaje się, że nie ma związku między liczbą dokonanych fuzji i przejęć a stopniem innowacyjności przedsiębiorstwa po dokonaniu fuzji bądź przejęcia. W tym wypadku liczy się nie liczba zrealizowanych transakcji, a ich jakość, szczególnie uzupełnianie się technologiczne przedsiębiorstw będących stronami transakcji oraz realizacja procesu integracji w okresie po dokonaniu połączenia się jednostek.

Dokonując fuzji i przejęć nastawionych na pozyskanie zasobów technologicznych, firma Apple skupiła swoje działania głównie na obszarze Stanów Zjednoczonych. Aż osiemnaście przejętych podmiotów miało swoje siedziby w Stanach Zjednoczonych. Ponad połowę przejętych przedsiębiorstw stanowiły firmy produkujące oprogramowanie. Dopiero w ciągu ostatnich kilku lat Apple zaczęło przejmować przedsiębiorstwa z innych branż, co miało zapewnić mu dostęp do nowych rynków produktowych. Apple koncentruje się głównie na przejmowaniu krajowych przedsiębiorstw. W okresie 1988-2010 na trzydzieści dokonanych akwizycji tylko sześć przejętych przez Apple firm pochodziło z innych regionów świata. Wśród owych sześciu zagranicznych przedsiębiorstw znalazły się dwie firmy niemieckie, dwie kanadyjskie, jedna australijska oraz jedna brytyjska. Powody takiego geograficznego skoncentrowania się przejęć na krajowym rynku są dwojakie. Po pierwsze, do najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw specjalizujących się w produkcji oprogramowania należą małe i średnie przedsiębiorstwa pochodzące ze Stanów Zjednoczonych. Po drugie, największym rynkiem zbytu produktów Apple jest rynek amerykański. Decydując się na przejęcia krajowych przedsiębiorstw, Apple szuka podmiotów, z którymi możliwa jest bliska współpraca bez ograniczeń kulturowych i które mają zasoby intelektualne komplementarne w stosunku do ich własnych, które tym samym bardzo dobrze wpasowywałyby się w przyjętą przez Apple strategię innowacji, mającą na celu nie tylko ulepszanie swoich produktów oraz wzrost liczby uzyskanych patentów, ale również poszerzanie działalności przedsiębiorstwa o nowe obszary.

Akwizycjami, których głównym motywem stał się czynnik technologiczny, jest m.in. przejęcie przez Apple firmy NeXT oraz serwisu muzycznego Lala.com. Dokonując przejęcia w 1997 r. firmy NeXT, założonej przez Steve'a Jobsa po jego odejściu z Apple, firma Apple Computer kierowała się w swoich działaniach możliwością pozyskania dostępu do potencjału innowacyjnego drugiej strony, który był

jej potrzebny do opracowania nowego produktu, alternatywnego w stosunku do jej starzejącego się klasycznego systemu Mac OS. Wynikiem przejęcia był stworzenie innowacyjnego systemu operacyjnego Mac OS X na podstawie rozwiązań systemu operacyjnego NeXTStep. Było to najdroższe przejęcie w historii firmy, za które Apple zapłacił rekordową jak na niego cenę 404 mln dol. W wyniku przejęcia Steve Jobs wrócił na stanowisko prezesa koncernu Apple.

Drugim przykładem akwizycji o charakterze technologicznym jest przejęcie przez Apple w 2009 r. serwisu muzycznego Lala.com. Apple, kupując Lala.com, kierował się chęcią zmiany formuły aplikacji służącej do zarządzania plikami audio-wideo – iTunes, na podstawie wykorzystania rozwiązań Lali w obszarze usług iCloud, w ramach których możliwe jest pobieranie utworów muzycznych, książek i innych aplikacji, które dostępne są w „chmurach”, nie zajmując miejsca na dysku twardym urządzenia, a także zarządzanie nimi.

Przedstawione wyżej przekłady zrealizowanych przez Apple przejęć potwierdzają tezę, że nie liczy się liczba dokonywanych przejęć, ale ich jakość. Apple, realizując politykę fuzji i przejęć ukierunkowaną na zakup małych innowacyjnych technologicznie przedsiębiorstw, uzyskał zamierzony efekt w postaci wzmocnienia swojej innowacyjności przez kreowanie innowacyjnych rozwiązań technologicznych oraz rozszerzanie swojej podstawowej działalności o nowe obszary, takie jak rynek cyfrowej muzyki czy rynek telefonii mobilnej. Dowodem na sukcesy Apple jest m.in. stale rosnąca liczba uzyskanych przez firmę patentów.

5. Zakończenie

Pozytywny związek między fuzjami i przejęciami a innowacyjnością przedsiębiorstw występuje przy zachowaniu określonych warunków, do jakich należy m.in. uprzednia gruntowna analiza przedsiębiorstwa przejmowanego, w tym zbadanie jego potencjału technologicznego, dopasowania technologicznego i uzupełniania się zasobów obydwu firm, tak aby służyły one realizacji strategii rozwoju innowacyjności firmy przejmującej. Jak pokazuje przykład koncernu Apple, przedsiębiorstwa sektora ICT, decydując się na wzmocnienie swojej innowacyjności m.in. drogą fuzji i przejęć, nastawione są w swoich poszukiwaniach na firmy innowacyjne, które dysponują silnym zapleczem technologicznym oraz zasobami wiedzy. Strategicznie dobrze rozegrana transakcja może w efekcie przyczynić się do zwiększenia potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa, wyrażającego się następnie liczbą uzyskanych patentów oraz liczbą i jakością skomercjalizowanych innowacji. Jak wynika z przeprowadzonej analizy literatury oraz działalności największych światowych przedsiębiorstw informatycznych, zwiększanie innowacyjności przedsiębiorstwa przez „pozyskanie” (przejęcie) innowacyjności z zewnątrz może być równie efektywne, jeśli nie większe niż w przypadku zwiększania potencjału innowacyjnego samodzielnie. Zwłaszcza w sektorze ICT, w którym postęp techniczny następuje bardzo szybko i tym samym presja czasowa w odniesieniu do generowania innowacji jest

ogromna, fuzje i przejęcia umożliwiają prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej na dużą skalę w ramach połączonych jednostek oraz ułatwiają dostęp do nowych rynków produktowych i wchodzenie w nowe obszary technologiczne.

Oprócz możliwości, jakie stwarzają fuzje i przejęcia dla wzmocnienia innowacyjności przedsiębiorstwa, istnieje również ryzyko, że transakcje te mogą przynieść odwrotny efekt dla innowacyjności, w stosunku do tego, który firma przejmująca zamierzała osiągnąć, decydując się na transakcję.

Strategie fuzji i przejęć należą do najbardziej ryzykownych i skomplikowanych strategii. Proces integracji połączonych jednostek, szczególnie w przypadku przedsiębiorstw różnych kulturowo, wymaga czasu i zaangażowania ze strony zarówno menedżerów, jak i pracowników. Trudności w zintegrowaniu połączonych jednostek mogą skutkować osłabieniem motywacji pracowników w zakresie działań mających na celu wzmocnienie innowacyjności przedsiębiorstwa, jak również w efekcie mogą doprowadzić do utraty zasobów ludzkich, które mają kluczową wartość dla innowacyjności firmy. Ważny zatem jest nie tylko dobrze dokonany wybór przejmowanego przedsiębiorstwa, ale również przemyślana strategia integracji jednostek, która zapewni uzyskanie zakładanych efektów, m.in. w postaci rozwoju technologicznego i wartości dodanej wyrażającej się zwiększoną innowacyjnością przedsiębiorstwa.

Literatura

- Ahuja G., Katila R., *Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: a longitudinal study*, „Strategic Management Journal” 2001, no 22.
- Benna J., Li K., *Corporate innovations and mergers and acquisitions*, Working Paper Series, University of British Columbia – Sauder School of Business, August 2011.
- Cassiman B., Colombo M.G., *Mergers and Acquisitions. The Innovation Impact*, Edward Elgar Publishing, UK 2006.
- Cloodt M., Hagedoorn J., Van Kranenburg H., *Mergers and acquisitions: Their effect on the innovative performance of companies in high-tech industries*, „Research Policy” 2006, no 35.
- Czupiał J. (red.), *Ekonomika innowacji*, AE, Wrocław 1994.
- Grossman S., Hart O., *The cost and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration*, „Journal of Political Economy” 1986, no 94.
- Hart O., Moore J., *Property rights and the nature of the firm*, „Journal of Political Economy” 1990, no 98.
- Janasz W., *Innowacyjne strategie rozwoju przemysłu*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999.
- Marciniak S., *Innowacyjność i konkurencyjność gospodarki*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Miozzo M., Di Vito L., Desyllas P., *Cross-border acquisitions of science-based firms: Their effect on innovation in the acquired firm and the local science and technology system*, Working Papers, Manchester Business School, United Kingdom 2011.
- Moszkowicz K., *Procesy innowacyjne w polskim przemyśle*, AE, Wrocław 2001.
- Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition, OECD and Eurostat, 2005.

Sevilir M., Tian X., *Acquiring innovation*, Working Papers, presented on Conference of Society for Financial Studies, USA 2011.

Sosnowska A., *Strategie innowacji w praktyce polskich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2009.

Źródła internetowe

- [1] www.buzzintechology.com.
- [2] www.economist.com.
- [3] www.iblog.pl.
- [4] www.myapple.pl.
- [5] www.tech.fortune.cnn.com.
- [6] www.theapplemuseum.com.
- [7] www.the-innovation-machine.com.

MERGERS & ACQUISITIONS AND COMPANIES INNOVATION PERFORMANCE IN THE ICT SECTOR

Summary: The article analyzes an association between Mergers and Acquisitions (M&A) activity of firms and their subsequent innovation performance. The aim of the paper is to present a significant role of mergers and acquisitions as an important element of improving technological innovation capacity of the ICT sector companies. Strategic choice of parties of the transaction, technological relatedness and effectively carried out integration process of the combined units is likely to provide positive results in the form of intensified research and development activities. The analysis allows to conclude that by combining the potential of innovative ICT companies, it is possible to improve an innovation output measured by the number and quality of the innovations and the number of patents.

Keywords: mergers and acquisitions, innovation, ICT, Apple.