

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

Strategie. Procesy i praktyki



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Hanna Jurek
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

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

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-565-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering)	11
Justyna M. Bugaj: Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
Paweł Cabala: Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats)	36
Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak: Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
Jarosław Domański, Karolina Kitzman: Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations)	55
Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki: Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory)	66
Patryk Dziurski: Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries)	80
Jarosław Ignacy: Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
Bartosz Jasiński: Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors)	100
Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk: Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
Grzegorz Jokiel: Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb: Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
Maja Kiba-Janiak: Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management)	141
Izabela Konieczna: Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province)	153
Marzena Kramarz, Anna Saniuk: Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise)	163
Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
Krystyna Leszczewska: Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses)	197
Monika Łada: Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
Zbigniew Matyjas: Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers)	216
Michał Młody: Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework)	227
Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska: Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
Maja Sajdak: Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions)	254
Anna Saniuk, Marzena Kramarz: Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector)	265
Adam Stabryła: Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis)	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?)	286

Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
Aleksandra Sus: Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism)	309
Danuta Szwajca: Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
Justyna Światowiec-Szczepańska: Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
Rafał Trzaska: Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
Andrzej Piotr Wiatrak: Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
Jan W. Wiktor: „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i>).....	387
Hubert Witczak: Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
Grzegorz Wojtkowiak: Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
Przemysław Wolczek: Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management)	435

Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet

Zbigniew Matyjas

Uniwersytet Łódzki

e-mail: zmatyjas@uni.lodz.pl

STRATEGIE DYWERSYFIKACJI PRZEDSIĘBIORSTW – PRZEGLĄD BADAŃ ŚWIATOWYCH

DIVERSIFICATION STRATEGIES – THE REVIEW OF INTERNATIONAL RESEARCH PAPERS

DOI: 10.15611/pn.2016.420.19

JEL Classification: L25

Streszczenie: Celem artykułu jest przeprowadzenie przeglądu badań światowych w zakresie strategii dywersyfikacji. Po krótkim wprowadzeniu do problematyki dywersyfikacji przybliżono wczesne, początkowe badania w tym obszarze. Następnie wskazano na znaczenie kluczowych miar stopnia dywersyfikacji działalności przedsiębiorstwa w postaci: miar opartych na PKD, współczynnika Herfindahla-Hirschmanna, ekwiwalentu współczynnika Herfindahla-Hirschmanna oraz miary entropii. Następnie dokonano przeglądu kluczowych obszarów badań w zakresie strategii dywersyfikacji w podziale na: relacje pomiędzy dywersyfikacją a wynikami firm, dywersyfikację powiązaną i niepowiązaną, wpływ struktur własnościowych na dywersyfikację oraz konkurencyjne i rynkowe uwarunkowania dywersyfikacji. Ostatnim elementem opracowania jest przegląd najnowszych artykułów w zakresie strategii dywersyfikacji obejmujących wyniki badań w okresie 2010-2015.

Słowa kluczowe: strategie dywersyfikacji, miary dywersyfikacji, dywersyfikacja powiązana.

Summary: The main goal of the article is to conduct a review of research papers in the field of diversification strategy. After a short introduction to the issue of diversification the author describes early studies in this area. The next point is to present key measures of corporate diversification based on SIC, Herfindahl-Hirschmann index, number-equivalent of industries and entropy measure. Then the overview of the key research areas of diversification is presented: the relationship between diversification and performance, related and unrelated diversification, the impact of ownership structure on diversification, as well as competitive and market conditions for diversification. The conclusion of the article presents the review of the latest research papers in the field of corporate diversification strategies in the years 2010-2015.

Keywords: diversification strategies, measures of diversification, related diversification.

1. Wstęp

Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw są przedmiotem zainteresowania badawczego na całym świecie od kilkudziesięciu lat. Jest to jeden z najsilniej rozwijanych wątków badawczych w literaturze zarządzania strategicznego od początku rozwoju tej dyscypliny naukowej. Ze względu na długi okres rozwoju wiedzy oraz wieloletnie obserwacje zjawisk zachodzących w praktyce zarządzania dużych międzynarodowych korporacji dorobek naukowy w tym zakresie jest wielowątkowy i bardzo zróżnicowany. Pomimo wielu lat prowadzenia badań w tym obszarze, wciąż budzi on duże zainteresowanie badaczy, co skutkuje nowymi artykułami, publikowanymi w wielu periodykach z zakresu nauk o zarządzaniu.

Celem artykułu jest dokonanie przeglądu wiedzy i stanu badań światowych w zakresie strategii dywersyfikacji. Podstawowym narzędziem badawczym służącym do realizacji tak określonego celu artykułu będzie krytyczna analiza literatury. Należy podkreślić, iż ze względu na charakter i objętość niniejszego opracowania przytaczanie wniosków i wyników badań będzie przeprowadzone w sposób syntetyczny.

2. Ogólne założenia dywersyfikacji – wczesne badania

Badania dotyczące zakresu występowania strategii dywersyfikacji są prowadzone w literaturze światowej nieprzerwanie od przeszło pięćdziesięciu lat. Pierwotne zainteresowanie tą problematyką wiązać należy z dwoma opracowaniami. Pierwszym z nich były teoretyczne założenia dywersyfikacji [Ansoff 1957] przedstawione w układzie produkt-rynek przez Ansoffa, drugim zaś badania prowadzone przez Chandlera [1962], badającego związki pomiędzy strategiami a strukturami dużych korporacji amerykańskich.

Dalsze wczesne prace w tym zakresie wiązać należy z nazwiskiem Rumelta, który przedstawił podział przedsiębiorstw z punktu widzenia realizowanych przez nie zakresów dywersyfikacji. Wyróżnił on ogółem dziesięć podtypów firm; za niedywersyfikowane uznał firmy o poziomie ponad 95% przychodów uzyskiwanych z jednego biznesu. Firmy zdywersyfikowane (pokrewnie bądź niepokrewnie) miały ten wynik poniżej 70%. Pomędzy tymi obszarami funkcjonowały podmioty z dominującym biznesem [Rumelt 1974]. Pierwotne badania Rumelta były później weryfikowane przez innych autorów [Lubatkin i Rogers 1989; Keats 1990], czego efektem było empiryczne potwierdzenie pewnej reguły charakteryzującej strategię dywersyfikacji, iż dywersyfikacja powiązana wiąże się z przeciętnie lepszymi wynikami ekonomicznymi wobec dywersyfikacji niepowiązanej. Badania Rumelta, jak też rozumując szerzej – rozwijający się wówczas obszar badań dotyczący strategii dywersyfikacji, był jednym z kluczowych aspektów wspomagających pojawienie się nowej subdyscypliny w zakresie nauk o zarządzaniu – zarządzania strategicznego [Hambrick i Chen 2009].

Na tym wczesnym etapie rozwoju koncepcji badania prowadzone były w kilku różnych kierunkach. Pitts [1977], nawiązując do wcześniejszych badań Chandlera, analizował strategie i struktury przedsiębiorstw na przykładzie 21 dużych zdywersyfikowanych firm, dane dotyczyły jednego roku – 1973. Badania prowadzone w tym zakresie ukierunkowane były również na potwierdzenie lepszych rezultatów strategii dywersyfikacji niepokrewnej (niepowiązanej, koncentrycznej) wobec dywersyfikacji pokrewnej (powiązanej, konglomeratowej) [Beattie 1980; Bettis 1981], co było zgodne z wcześniejszymi obserwacjami. Obok wykorzystania danych ilościowych pojawiły się również badania, w których zastosowana została metoda kwestionariuszowa [Hitt i Ireland 1986], gdzie punktem wyjścia w rozumieniu strategii dywersyfikacji były odpowiedzi menedżerów dużych korporacji, stosujących strategie dywersyfikacji. Wykorzystanie wiedzy menedżerów służyło również w opracowaniu wykorzystującym podejście kognitywne do procesu konstruowania portfeli biznesu w ramach realizacji strategii zdywersyfikowania profilu działalności przedsiębiorstw [Ginsberg 1989].

Można umownie przyjąć, iż wczesny okres badań w zakresie rozumienia koncepcji dywersyfikacji zakończył się w okolicach 1990 roku. W tym czasie podstawowe mechanizmy rozumienia sposobów dywersyfikacji przedsiębiorstw były już powszechnie akceptowane (tab. 1), wciąż jednak brakowało empirycznej weryfikacji wielu, niekiedy anegdotycznych twierdzeń.

Tabela 1. Kierunki wzrostu przedsiębiorstwa poprzez dywersyfikację

		Nowe produkty		
		produktu		
Nowe przeznaczenia	kliencki		odmienna technologia	
			pokrewna technologia	
		ten sam typ klientów	dywersyfikacja horyzontalna	
		firma własnym klientem	dywersyfikacja wertykalna	
		podobny typ klientów	dywersyfikacja koncentryczna	
nowy typ klientów		dywersyfikacja konglomeratowa		

Źródło: [Jeżak 1990, s. 109].

3. Sposoby pomiaru dywersyfikacji

Kluczowym elementem każdego badania w zakresie dywersyfikacji jest określenie sposobu jej pomiaru w praktyce. Istnieje w tym zakresie kilka zróżnicowanych metod, które zostały wypracowane i przedstawione przez różnych autorów. Pierwsze miary dywersyfikacji zostały zaproponowane przez Rumelta [1974; 1982], który oparł się na mierzeniu stopnia dywersyfikacji przychodów spółki w odniesieniu do SIC (*Standard Industrial Classification*), czyli klasyfikacji działalności gospodar-

czej obowiązującej w USA od lat trzydziestych XX w.¹; podział opiera się na czterocyfrowym kodzie (stąd miary oparte są na czwartej, względnie drugiej cyfrze SIC)².

Ze względu na istotne ograniczenia takiego sposobu mierzenia dywersyfikacji firm [Montgomery 1982] wypracowane zostały inne miary, spośród których na szczególną uwagę z powodu szerokiego stopnia rozpowszechnienia w badaniach zakresu dywersyfikacji zasługują:

- Indeks Herfindahla-Hirschmanna (*HHI*) [Hirschmann 1964] obrazujący stopień koncentracji przychodów z poszczególnych działalności³,

$$HHI = \sum_{i=1}^n (S_i)^2.$$

- Ekwiwalent indeksu Herfindahla-Hirschmanna ($1/HHI$), który obrazuje, z jakim realnym poziomem dywersyfikacji firma ma do czynienia [Amit i Livnat 1988],

$$1/HHI = \frac{1}{H} - 1.$$

- Miara entropii (*TE*) obrazująca stopień rozproszenia działalności firmy [Raghu-nathan 1995].

$$TE = \sum_{i=1}^n S_i \ln(1/S_i).$$

4. Przedmiot głównych badań w zakresie dywersyfikacji

Większość badań wykorzystywała przedstawione wyżej miary dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw, niemniej ich bardzo szerokie zróżnicowanie wymaga przeprowadzenia podziału tych badań zgodnie z poniższą typologią.

4.1. Dywersyfikacja a wyniki firm

Kluczowe badania prowadzone w ramach strategii dywersyfikacji dotyczyły ich powiązania z wynikami spółek. Na uwagę zasługują wyniki przedstawione przez Des-sa i in. [1995], którzy zaproponowali metodykę badań w tym zakresie, jak też naszkicowali przyszłe obszary badawcze w tym zakresie.

Inne badania dotyczyły mechanizmów powiązania dywersyfikacji produktowej i geograficznej spółek z poziomem ich innowacyjności oraz wpływem zastosowanych strategii na wyniki spółek [Hitt i in. 1994]. Podobne badania przeprowadzone zostały na próbie 192 firm z USA według danych za rok 1987, gdzie najważniejszym

¹ Do 1997 r., kiedy zastąpiony został systemem NAICS.

² W warunkach polskich odpowiednikiem jest system PKD 2007, który jest analogiczny do europejskiego systemu NACE Rev.2.

³ S_i to wielkość przychodów ze sprzedaży spółki w sektorze i .

celem badań było określenie wpływu stosowanej przez firmy dywersyfikacji produktowej i geograficznej na ich wyniki [Tallman i Li 1996].

4.2. Dywersyfikacja powiązana a niepowiązana

Kolejnym bardzo ważnym obszarem badawczym rozwijanym w ramach strategii dywersyfikacji było porównanie rezultatów dywersyfikacji powiązanej i niepowiązanej. Generalnie już pierwsze badania w tym zakresie stwierdzały przewagę stosowania tego pierwszego podejścia.

Blackburn i in. [1990] badali wpływ koncentracji własności oraz stopnia kontroli firm przez menedżerów na tle dywersyfikacji powiązanej i niepowiązanej. Ich wyniki nie wskazują na istnienie wpływu kontroli nad spółką na wybór typu dywersyfikacji. Badania te obejmowały 185 działań dywersyfikujących w latach 1957-1979, przy czym 125 spośród nich było powiązanych, natomiast 57 było niepowiązanych.

Gary [2005] zaproponował mechanizmy wdrożenia dywersyfikacji powiązanej oraz procedury jej wdrożenia w życie. Celem studiów przeprowadzonych przez Helfat i Eisenhardt [2004] było określenie wpływu ekonomii zakresu na efektywność dywersyfikacji powiązanej. Ng [2007] natomiast testował podejście zasobowe do zrozumienia uwarunkowań dywersyfikacji niepowiązanej.

Generalnie większość badań przeprowadzonych w tym zakresie potwierdzało wcześniejsze założenia, czynione już przez Rumelta [1974], iż dywersyfikacja pokrewna przynosi lepsze rezultaty (zwłaszcza w postaci korzystniejszych wskaźników finansowych) wobec dywersyfikacji niepokrewniej.

4.3. Dywersyfikacja a struktura własności firm

Przedmiotem badań firm podejmujących strategię dywersyfikacji była również ich struktura własności. Amihud i Lev [1999], badając te dwie zależności, stwierdzili, iż im większa jest koncentracja własności, tym niższego stopnia dywersyfikacji należy oczekiwać. Natomiast dla niższego poziomu koncentracji własności następuje przewaga wykorzystania dywersyfikacji typu konglomeratowego. Badania te stały nieco w sprzeczności z wynikami uzyskanymi przez Lane'a i in. [1998], którzy nie dostrzegli wpływu struktury właścicielskiej korporacji na stosowane przez nie strategie dywersyfikacji.

Fox i Hamilton [1994] badali dywersyfikację z punktu widzenia dwóch teorii: teorii agencji oraz teorii służebności. Na podstawie danych z 96 firm (rok 1985) z Nowej Zelandii stwierdzili, iż dywersyfikacja stosowana w badanej próbie jest bliższa założeniom tej drugiej teorii.

Carney i Gedajlovic [2002] badali wpływ struktury własności na dywersyfikację firm w układzie produkt-rynek. Na podstawie danych ze 106 firm z Hongkongu (za rok 1993) nie potwierdzają istnienia zależności w tym zakresie. Chen i in. [2009] badali wpływ struktury zarządu firm australijskich (101 firm, dane z roku 2005) na prowadzone przez nie decyzje w zakresie dywersyfikacji. Stwierdzili, iż

udział członków niezależnych oraz reprezentujących własność instytucjonalną nie ma wpływu na zakres dywersyfikacji badanych korporacji.

Singh i in. [2004] badali zależność pomiędzy strukturą własności a dywersyfikacją na podstawie danych z 777 korporacji z USA za lata 1993-1998. Analogiczne badania przeprowadzili Yoshikawa i Phan [2005], przy czym dane pochodziły tym razem z terenu Japonii (228 firm, lata 1996-1998). Podobne badania prowadzili Zhang i Li [2006] na przykładzie danych z gospodarki chińskiej. Stwierdzili oni, iż głównym czynnikiem wpływającym na zakres dywersyfikacji podmiotów w tej próbie (1031 firm, dane za 2002 rok) jest udział we własności państwa chińskiego.

4.4. Uwarunkowania konkurencyjnej i rynkowe dywersyfikacji

Ostatnim z zasługujących na wyróżnienie obszarów badań jest wpływ uwarunkowań rynkowych na dywersyfikację korporacji. Może to być uzależnione zarówno od poziomu poszczególnych sektorów, jak też państw. Jako jedni z pierwszych problem ten podjęli Pennings i in. [1994], którzy obserwowali wpływ organizacyjnego uczenia się na dywersyfikację firm na podstawie próby 462 działań dywersyfikujących podjętych przez 14 holenderskich firm w latach 1966-1988.

Bowen i Wiersema [2005] wskazali, iż stopień konkurencji firm eksportujących wpływa na zakres dywersyfikacji firm działających na rynku rodzimym. Uwzględniając dane z lat 1985-1994 z rynku USA, stwierdzili, iż firma w obliczu konkurencji międzynarodowej redukuje zakres swojej dywersyfikacji, podejmując walkę o swój podstawowy biznes. Ganco i Agarwal [2009] stwierdzili, iż wejścia dywersyfikujące profil działania dają lepsze rezultaty dla istniejących podmiotów wobec przedsiębiorczych start-upów, co dotyczy zwłaszcza wejścia we wczesnej fazie rozwoju sektora, charakteryzującej się wysokim poziomem turbulencji.

Badania Wana i Hoskissona [2003] pokazują różnice w dywersyfikacji pomiędzy poszczególnymi krajami w Europie Zachodniej. Dane z sześciu państw dla 722 firm za lata 1996-1999 (Francja 177, Szwecja 115, UK 207, Irlandia 40, Portugalia 50 i Włochy 133) wskazują, iż różnice w zakresie dywersyfikacji wynikają przede wszystkim z warunków funkcjonowania w ramach danego państwa. Podobne są wyniki badań Wana [2005], który zauważa, iż na zakres dywersyfikacji wpływają różnice w poziomie zasobów dla państw rozwiniętych i rozwijających się.

5. Najnowsze obszary zainteresowań w zakresie dywersyfikacji

Badania w zakresie strategii dywersyfikacji prowadzone są intensywnie przez ostatnich przeszło pięćdziesiąt lat. Pomimo tak długiego horyzontu czasowego badań zainteresowanie tą problematyką badawczą utrzymuje się wciąż na bardzo wysokim poziomie. Świadczą o tym wyniki badań publikowane w okresie ostatnich kilku lat w najbardziej prestiżowych czasopismach naukowych z zakresu nauk o zarządzaniu na świecie. Na przybliżenie zasługuje wiele badań, niemniej, co zo-

stało już wcześniej wskazane, ramy niniejszej publikacji pozwalają wyłącznie na ich krótką charakterystykę.

Bardolet i in. [2011] zajmują się problemem alokacji kapitału w ramach zdywersyfikowanych podmiotów, przy czym punktem odniesienia badań jest zgodna z podejściem behawioralnym koncepcja naiwnego alokowania. Wnioski wyciągnięte są na podstawie danych za lata 1979-1997 dla 7432 biznesów z 638 korporacji (weryfikacja następująca z wykorzystaniem współczynnika Q -Tobina). Castaner i Kavadis [2013] na próbie 59 firm z Francji (2000-2006) potwierdzają wcześniejszą zależność, iż dywersyfikacja niepokrewna (finansowa) wpływa negatywnie na wyniki firm. Sam zaś wpływ na zakres stosowanej dywersyfikacji zależy w pierwszym rzędzie od możliwości finansowych firmy w zakresie tzw. wolnej gotówki.

David i in. [2010] badają zakres uzyskiwania renty przez akcjonariuszy oraz interesariuszy na podstawie wyników badań 1180 japońskich firm w latach 1992-2001. Dzieliąc akcjonariuszy na relacyjnych (duże japońskie grupy biznesowe) oraz transakcyjnych (wielu zagranicznych właścicieli), stwierdzają, iż istnieje między nimi zasadnicza różnica. Akcjonariusze transakcyjni preferują zwrot na dywersyfikacji, relacyjni zaś wzrost firmy, ponadto ci drudzy pozwalają na czerpanie korzyści z dywersyfikacji interesariuszom (menedżerom i pracownikom).

Diestre i Rajagopalan [2011] poszukują nowego typu powiązania w ramach dywersyfikacji. Uważają, iż obok powiązania w układzie produkt-rynek oraz podobieństwa technologicznego wyróżnić można również podobieństwo „chemiczne”. Wiąże się ono ze spełnieniem wygórowanych norm ekologicznych, które mogą być podstawą efektów synergicznych uzyskiwanych w innych sektorach. Badania weryfikują na próbie 300 firm przemysłowych za lata 1995-2003.

Gomez-Mejia i in. [2010] badają zakres występowania dywersyfikacji w firmach z własnością rodzinną. Stwierdzają, iż mają one słabsze inklinacje do podejmowania działań dywersyfikacyjnych, zarówno produktowych, jak i geograficznych. W przypadku zaś podjęcia takiej decyzji preferują jak najbliższe pokrewieństwo. Hutzschenreuter i Horstkotte [2013] badają wpływ naczelnej kadry menedżerskiej na wyniki w zakresie dywersyfikacji na podstawie danych z 61 spółek za lata 1985-2007. Podjętych w tym czasie zostało przez te firmy 2730 działań dywersyfikujących profil ich działalności. Kang [2013] natomiast bada wpływ dywersyfikacji na wyniki społeczne firm (CSP – *Corporate Social Performance*). Biorąc pod uwagę ten alternatywny sposób mierzenia rezultatów firm, uwzględnia on dane z 511 firm z USA za lata 1993-2006.

Kim i in. [2013] badają wpływ zastosowanej dywersyfikacji na skuteczność działań innowacyjnych firmy. Na podstawie danych z 259 firm przemysłowych (1975-2002) stwierdzają, iż lepsze rezultaty w zakresie skuteczności innowacji przynosi dywersyfikacja powiązana. Kistruck i in. [2013] badają natomiast wyniki dywersyfikacji produktowej i geograficznej na próbie 3616 kanadyjskich organizacji charytatywnych za lata 1997-2002. Z kolei Matusik i Fitza [2012] prezentują model dywersyfikacji dla firm *venture capital*, który w tym sektorze przypomina kształ-

tem krzywą U. Dobre wyniki mają firmy wyspecjalizowane (mała dywersyfikacja daje silną koncentrację na kluczowej działalności) oraz mocno zdywersyfikowane (korzystają z przewagi informacyjnej płynącej z wielu sektorów). Koncepcja jest weryfikowana na próbie 4583 firm z USA przy 7479 obserwacjach dywersyfikacji w latach 1960-2000.

Neffke i Henning [2013] stwierdzają, iż mechanizmy dywersyfikacji są związane z podobieństwem w zakresie umiejętności, wobec czego podobieństwo w zakresie wykorzystania umiejętności jest jedną z podstaw dywersyfikacji. Koncepcja jest poddana weryfikacji na podstawie danych 649 podjętych w latach 2004-2007 działań dywersyfikacyjnych w Szwecji. O'Brien i in. [2014] przeprowadzają z kolei analizę porównawczą renty z tytułu dywersyfikacji, biorąc za punkt wyjścia teorię kosztów transakcyjnych na tle teorii agencji. Weryfikacja następuje na podstawie próby 1986 firm z Japonii za lata 1991-2001.

Su i Tsang [2015] testują rolę interesariuszy i ich wpływ na wyniki zdywersyfikowanych firm. Co ciekawe, wpływ ten był większy dla firm zdywersyfikowanych niepokrewnie. Podstawą wnioskowania są badania na próbie odpowiednio 391 (model 1) i 197 (model 2) firm z listy Fortune 500 z USA (lata 1996-2003). Wan i in. [2011] teoretyzują na temat roli podejścia zasobowego dla strategii dywersyfikacji. Po dokonaniu przeglądu kluczowych badań sugerują nowe potencjalne obszary badawcze. Wu [2013] natomiast bada mechanizmy dywersyfikacji na przykładzie sektora wyspecjalizowanych urządzeń medycznych (274 firmy w latach 1976-2004).

Xie i O'Neill [2014] określają rolę zarządzania wiedzą z punktu widzenia działań dywersyfikacyjnych na podstawie danych z sektora farmaceutycznego w USA. Badania obejmują lata 1984-2004, dane zawierają 4540 decyzji w układzie produktowo-rynkowym podjęte przez 284 firmy. Najważniejszymi zmiennymi z punktu widzenia rezultatów dywersyfikacji były wiedza oraz wiek firm. Zahavi i Lavie [2013] badają dywersyfikację produktową wewnątrz sektora (czyli integrację horyzontalną). Na podstawie wyników uzyskanych z 156 firm z jednego z sektorów usługowych (1990-2001) stwierdzają, że rezultaty dywersyfikacji przyjmują kształt krzywej U ze względu na doświadczenie technologiczne oraz ekonomię zakresu. Ostatecznie Zhou [2011] bada współzależności pomiędzy kosztami koordynacji działań synergicznych a rezultatami dywersyfikacji na przykładzie danych 965 firm z USA w latach 1993-2003. Wyniki wskazują, iż skłonność do dywersyfikacji maleje wraz ze wzrostem złożoności oraz liczby biznesów w ramach korporacji.

6. Zakończenie

Strategie dywersyfikacji były przedmiotem intensywnych badań w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat [Matyjas 2015]. Pomimo wielu lat prowadzenia badań na całym świecie w tym zakresie zainteresowanie tą problematyką badawczą nie słabnie. Co więcej, można zauważyć znaczący wzrost obszarów badawczych w tym aspekcie, jak również znacznie obszerniejsze studia empiryczne, obejmujące niejednokrotnie

setki firm w wieloletnich badaniach (najdłuższe horyzonty badawcze przekraczają okresy dwudziestoletnie).

Na tym tle badania dywersyfikacji w warunkach rodzimych nie imponują, zwłaszcza jeśli porównywać stosowane okresy badań. Dla przykładu Jeżak [2010] przedstawia wyniki badań obejmujących wszystkie spółki notowane na GPW w Warszawie (przeszło 300 podmiotów) w przedziale lat 2005-2007 (innymi słowy był to trzyletni okres badawczy). Stosunkowo krótkie horyzonty dotychczasowych badań na przykładzie polskich spółek nie mogą być jednak traktowane jako poważna wada badań, przede wszystkim ze względu na niedostępność danych dla spółek z gospodarki krajowej w dłuższym horyzoncie czasowym. Ta niedogodność będzie stopniowo zmniejszała się; na chwilę obecną można już próbować analizować dane dla dywersyfikacji polskich spółek w okresie mniej więcej dziesięcioletnim, co jest celem badawczym autora bieżącego opracowania w najbliższej przyszłości.

Literatura

- Amihud Y., Lev B., 1999, *Does corporate ownership structure affect its strategy towards diversification?*, Strategic Management Journal, vol. 20, s. 1063-1069.
- Amit R., Livnat J., 1988, *A concept of conglomerate diversification*, Journal of Management, vol. 14, s. 593-604.
- Ansoff I., 1957, *Strategies for diversification*, Harvard Business Review, vol. 35, s. 113-124.
- Bardolet D., Fox C.R., Lovallo D., 2011, *Corporate capital allocation: a behavioral perspective*, Strategic Management Journal, vol. 32, s. 1465-1483.
- Beattie D.L., 1980, *Conglomerate diversification and performance: a survey and time series analysis*, Applied Economics, vol. 12, s. 251-273.
- Bettis R.A., 1981, *Performance differences in related and unrelated diversified firms*, Strategic Management Journal, vol. 2, s. 379-393.
- Blackburn V.L., Lang J.R., Johnson K.H., 1990, *Mergers and shareholders returns: the roles of acquiring firm's ownership and diversification strategy*, Journal of Management, vol. 16, s. 769-782.
- Bowen H.P., Wiersema M.F., 2005, *Foreign-based competition and corporate diversification strategy*, Strategic Management Journal, vol. 26, s. 1153-1171.
- Carney M., Gedajlovic E., 2002, *The coupling of ownership and control and the allocation of financial resources: evidence from Hong Kong*, Journal of Management Studies, vol. 39, no. 1, s. 123-146.
- Castaner X., Kavadis N., 2013, *Does good governance prevent bad strategy? a study of corporate governance, financial diversification, and value creation by French corporations, 2000-2006*, Strategic Management Journal, vol. 34, s. 863-876.
- Chandler A.D., 1962, *Strategy and Structure*, Cambridge, MIT Press.
- Chen R., Dyball M.C., Wright S., 2009, *The link between board composition and corporate diversification in Australian corporations*, Corporate Governance: An International Review, vol. 17, s. 208-223.
- David P., O'Brien J.P., Yoshikawa T., Delios A., 2010, *Do shareholders or stakeholders appropriate the rents from corporate diversification? The influence of ownership structure*, Academy of Management Journal, vol. 53, s. 636-654.

- Dess G.G., Gupta A., Hennart J.F., Hill C.W.L., 1995, *Conducting and integrating strategy research at international, corporate, and business levels: issues and directions*, Journal of Management, vol. 21, s. 357-393.
- Diestre L., Rajagopalan N., 2011, *An environmental perspective on diversification: the effects of chemical relatedness and regulatory sanctions*, Academy of Management Journal, vol. 54, s. 97-115.
- Fox M.A., Hamilton R.T., 1994, *Ownership and diversification: agency theory or stewardship theory*, Journal of Management Studies, vol. 31, s. 69-81.
- Ganco M., Agarwal R., 2009, *Performance differentials between diversifying entrants and entrepreneurial start-ups: a complexity approach*, Academy of Management Review, vol. 34, no. 2, s. 228-252.
- Gary M.S., 2005, *Implementation strategy and performance outcomes in related diversification*, Strategic Management Journal, vol. 26, s. 643-664.
- Ginsberg A., 1989, *Construing the business portfolio: a cognitive model of diversification*, Journal of Management Studies, vol. 26, s. 417-438.
- Gomez-Mejia L.R., Makri M., Kintana M.L., 2010, *Diversification decisions in family-controlled firms*, Journal of Management Studies, vol. 47, s. 223-252.
- Hambrick D.C., Chen M.-J., 2009, *New academic fields as admittance-seeking social movements: the case of strategic management*, Academy of Management Review, vol. 33, no. 1, s. 32-54.
- Helfat C.E., Eisenhardt K.M., 2004, *Inter-temporal economies of scope, organizational modularity, and the dynamics of diversification*, Strategic Management Journal, vol. 25, s. 1217-1232.
- Hirschman A.O., 1964, *The paternity of an index*, American Economic Review, September, s. 761-762.
- Hitt M.A., Ireland R.D., 1986, *Relationships among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate structure and performance*, Journal of Management Studies, vol. 23, s. 401-416.
- Hitt M.A., Hoskisson R.E., Ireland R.D., 1994, *A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance*, Journal of Management, vol. 20, s. 297-326.
- Hutzschenreuter T., Horstkotte J., 2013, *Performance effects of top management team demographic faultlines in the process of product diversification*, Strategic Management Journal, vol. 34, s. 704-726.
- Jeżak J., 1990, *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich oraz zachodnioeuropejskich*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
- Jeżak J. (red.), 2010, *Struktury własności polskich spółek publicznych a ich strategie rozwoju*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
- Kang J., 2013, *The relationship between corporate diversification and corporate social performance*, Strategic Management Journal, vol. 34, s. 94-109.
- Keats B.W., 1990, *Diversification and business economic performance revisited: issues of measurement and causality*, Journal of Management, vol. 16, s. 61-72.
- Kim S.K., Arthurs J.D., Sahaym A., Cullen J.B., 2013, *Search behavior of the diversified firm: the impact of fit on innovation*, Strategic Management Journal, vol. 34, s. 999-1009.
- Kistruck G.M., Qureshi I., Beamish P.W., 2013, *Geographic and product diversification in charitable organizations*, Journal of Management, vol. 39, s. 496-530.
- Lane P.J., Cannella A.A., Lubatkin M.H., 1998, *Agency problems as antecedents to unrelated diversification: Amihud and Lev reconsidered*, Strategic Management Journal, vol. 19, no. 6, s. 555-578.
- Lubatkin M., Rogers R.C., 1989, *Diversification, systematic risk, and shareholder return: a capital market extension of Rumelt's 1974 study*, Academy of Management Journal, vol. 32, s. 454-465.
- Matusik S.F., Fitza M.A., 2012, *Diversification in the venture capital industry: leveraging knowledge under uncertainty*, Strategic Management Journal, vol. 33, s. 407-426.

- Matyjas Z., 2015, *Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego w świetle badań bibliometrycznych*, Marketing i Rynek, nr 9, s. 363-377.
- Montgomery C.A., 1982, *The measurement of firm diversification: some new empirical evidence*, Academy of Management Journal, vol. 25, s. 299-307.
- Neffke F., Henning M., 2013, *Skill relatedness and firm diversification*, Strategic Management Journal, vol. 34, s. 297-316.
- Ng D.W., 2007, *A modern resource based approach to unrelated diversification*, Journal of Management Studies, vol. 44, s. 1481-1502.
- O'Brien J.P., David P., Yoshikawa T., Delios A., 2014, *How capital structure influences diversification performance: a transaction cost perspective*, Strategic Management Journal, vol. 35, s. 1013-1031.
- Pennings J.M., Barkema H., Douma S., 1994, *Organizational learning and diversification*, Academy of Management Journal, vol. 37, s. 608-640.
- Pitts R.A., 1977, *Strategies and structures for diversification*, Academy of Management Journal, vol. 20, s. 197-208.
- Ragunathan S.P., 1995, *A refinement of the entropy measure of firm diversification: toward definitional and computational accuracy*, Journal of Management, vol. 21, s. 989-1002.
- Rumelt R.P., 1974, *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Boston, Harvard University.
- Rumelt R.P., 1982, *Diversification strategy and profitability*, Strategic Management Journal, vol. 3, s. 359-369.
- Singh M., Mathur I., Gleason K.C., 2004, *Governance and performance implications of diversification strategies: evidence from large U.S. Firms*, The Financial Review, vol. 39, s. 489-526.
- Su W., Tsang E.W.K., 2015, *Product diversification and financial performance: the moderating role of secondary stakeholders*, Academy of Management Journal, vol. 58, s. 1128-1148.
- Tallman S., Li J., 1996, *Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms*, Academy of Management Journal, vol. 39, s. 179-196.
- Wan W.P., 2005, *Country resource environments, firm capabilities, and corporate diversification strategies*, Journal of Management Studies, vol. 42, s. 161-182.
- Wan W.P., Hoskisson R.E., 2003, *Home country environments, corporate diversification strategies, and firm performance*, Academy of Management Journal, vol. 46, s. 27-45.
- Wan W.P., Hoskisson R.E., Short J.C., Yiu D.W., 2011, *Resource-based theory and corporate diversification: accomplishments and opportunities*, Journal of Management, vol. 37, s. 1335-1368.
- Wu B., 2013, *Opportunity costs, industry dynamics, and corporate diversification: evidence from the cardiovascular medical device industry, 1976-2004*, Strategic Management Journal, vol. 34, s. 1265-1287.
- Xie X., O'Neill H.M., 2014, *Learning and product entry: how diversification patterns differ over firm age and knowledge domains in U.S. generic drug industry*, Strategic Management Journal, vol. 35, s. 440-449.
- Yoshikawa T., Phan P.H., 2005, *The effects of ownership and capital structure on board composition strategic diversification in Japanese corporations*, Corporate Governance, vol. 13, s. 303-312.
- Zahavi T., Lavie D., 2013, *Intra-industry diversification and firm performance*, Strategic Management Journal, vol. 34, s. 978-998.
- Zhang Y., Li X., 2006, *Ownership structure and corporate diversification*, Business and Politics, vol. 8, s. 1-19.
- Zhou Y.M., 2011, *Synergy, coordination costs, and diversification choices*, Strategic Management Journal, vol. 32, s. 624-639.