

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

219

Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją
Jana Skalika



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

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 Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-123-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Robert Banasiak: Bariery przedsiębiorczości jako hamulce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw	11
Grzegorz Belz: Potencjał dostosowawczy w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	18
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju	29
Wojciech B. Cieśliński: Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni – problemy barier wzrostu	38
Szymon Cyfert: Przełamywanie barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw	46
Maciej Czarnecki: Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	55
Krzysztof Ćwik: Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa.....	64
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne	72
Marta Gancarczyk: Czynniki wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym	81
Katarzyna Grzesik: Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa	88
Monika Kłos: Wpływ talentów na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa....	96
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji	103
Agnieszka Kołodziejczyk: Wykorzystanie wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP – studium przypadku.....	112
Kazimierz Krzakiewicz: Pułapka aktywnej inercji i zmiana zarządczych stereotypów.....	121
Krystyna Kubik: Menedżer wobec barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	129
Anna Kwiecień: Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw	141
Anna Kwiotkowska: Przełamywanie barier rozwoju firm odpryskowych w kontekście przedsiębiorczości akademickiej	147
Janusz Marek Lichtarski: Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa przez projekty	155

Joanna Mróz: Kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.....	165
Jerzy Niemczyk: Mechanizmy rozwoju i wzrostu z perspektywy ujęcia zasobowego.....	172
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku	179
Katarzyna Olejczyk-Kita: Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa.....	189
Jacek Pasieczny: Nauki z kryzysu – ewolucja strategii restrukturyzacyjnych.....	195
Magdalena Pichlak: Przywództwo czynnikiem rozwoju i wzrostu innowacyjnej organizacji.....	203
Anna Pietruszka-Ortyl: Rola pracowników wiedzy w kształtowaniu potencjału rozwojowego organizacji	211
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Współdziałanie gospodarcze jako strategia wzrostu małych przedsiębiorstw	219
Jan Skalik: Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój	227
Anna Sławik: Asymetria instytucjonalna barierą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce	235
Sylvia Stańczyk: Kobiecość poszukiwana – kulturowe uwarunkowania rozwoju firm	242
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa.....	249
Aleksandra Sus: Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw	258
Witold Szumowski: Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej.....	266
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Koncepcja potencjału implementacji systemów zarządzania w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	275
Arkadiusz Wierzbic: System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?.....	285
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu	294
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Wzrost i rozwój w kontekście <i>Mission Oriented Scorecard</i> w publicznej organizacji ochrony zdrowia	301
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym.....	310
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.....	319

Summaries

Robert Banasiak: Entrepreneurship's barriers and their role in the growth and development of enterprises	17
Grzegorz Belz: Dynamic capabilities in overcoming the barriers of enterprises' growth.....	28
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Entrepreneurial orientation and organization effectiveness in the context of strategic problems development.....	37
Wojciech B. Cieśliński: Management of processes in cyberspace – problems of barriers growth.....	45
Szymon Cyfert: Breaking the barriers in the boundary management of Polish enterprises.....	54
Maciej Czarnecki: Enterprises' growth barriers: literature review and future research directions.....	63
Krzysztof Ćwik: Business group as a way to continue the company growth	71
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Effectiveness of network as a critical factor of development of organizations implementing social services.....	80
Marta Gancarczyk: Factors of company growth from the resource-based perspective.....	87
Katarzyna Grzesik: The impact of the strategic leadership on survival and development of an organization.....	95
Monika Kłos: The influence of talents on the developmental potential of a company.....	102
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Entrepreneurial behaviors as stimulants of the organizational growth	111
Agnieszka Kołodziejczyk: The use of the virtual-network conception to break barriers in the development of enterprises in SME's sector – case study.....	120
Kazimierz Krzakiewicz: The active inertia trap and changing managerial stereotypes	128
Krystyna Kubik: A manager towards the barriers of SMEs development.....	140
Anna Kwiecień: Commitment of employees as a way to business development.....	146
Anna Kwiotkowska: Overcoming barriers of the development of spin-offs in the context of academic entrepreneurship.....	154
Janusz Marek Lichtarski: Enterprise's growth and development by projects.....	164
Joanna Mróz: Cultural determinants of growth and development of enterprises	171

Jerzy Niemczyk: Mechanisms of growth and development from the Resource Based View perspective.....	178
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Exploiting innovativeness as a chance of enterprise development. Case study	188
Katarzyna Olejczyk-Kita: Resources redundancy as a tool of enterprise growth.....	194
Jacek Pasieczny: Lessons from crisis – evolution of restructuring strategies	202
Magdalena Pichlak: Leadership as a factor of development and growth of innovative organization	210
Anna Pietruszka-Ortyl: Role of knowledge workers in creating the developing potential of organization	218
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Economic cooperation as a strategy for the growth of small enterprises	226
Jan Skalik: The impact of organized social forces of an enterprise on its growth and development.....	234
Anna Sławik: Institutional asymmetry as a barrier to growth and development of the companies in the steel processing industry in Poland.....	241
Sylvia Stańczyk: Femininity wanted – cultural way to company’s growth...	248
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relational business growth models	257
Aleksandra Sus: Chosen elements of the dynamic strategy – development and growth of enterprises nowadays.....	265
Witold Szumowski: Barriers of business growth and the realization of personnel function.....	274
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Concept of management systems implementation capabilities in overcoming the barriers of companies growth.....	283
Arkadiusz Wierzbic: Management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity – the factor of growth acceleration or hindrance?.....	293
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Directions of development of sports undertakings, barriers to growth	300
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Growth and development in the context of the Mission Oriented Scorecard in the public health care organization	309
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Growth strategies of high-tech enterprises – empirical perspective	318
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Corporate Social Responsibility as a chance of companies growth and development	325

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Politechnika Łódzka

STRATEGIE WZROSTU PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA WYSOKICH TECHNOLOGII W UJĘCIU EMPIRYCZNYM*

Streszczenie: W opracowaniu przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych w 61 przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii. Ich celem była identyfikacja strategii wzrostu przedsiębiorstw tegoż sektora. Uzyskane wyniki pokazują, że firmy high-tech dążą przede wszystkim do przywództwa technologicznego i innowacyjnego, opracowując nowe technologie na podstawie własnego zaplecza B+R i wykorzystując także zewnętrzne źródła jej pozyskania, stosując głównie podejście personalizacji w zarządzaniu wiedzą. Korzystają przy tym z różnych ścieżek rozwoju produktu i rynku, w zależności od szans, jakie stwarza im otoczenie.

Słowa kluczowe: strategia, sektor high-tech, technologia, innowacje, zarządzanie wiedzą, okazje.

1. Wstęp

Nadrzędnym celem każdej organizacji jest wzrost, w związku z tym strategia wzrostu powinna być naturalną strategią większości przedsiębiorstw [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009, s. 71]. Określa ona zakres działalności firmy oraz sposoby zwiększania wartości jej poszczególnych części (jednostek biznesowych) [Johnson, Scholes, Whittington 2010, s. 26], wiąże się z określoną ekspansywnością przedsiębiorstwa oraz rozszerzeniem zakresu dokonywanych operacji biznesowych. Ze strategicznego punktu widzenia przedsiębiorstwo musi podjąć decyzję co do kierunku i sposobu wzrostu. Określając kierunek wzrostu, należy dokonać wyboru strategicznego w zakresie: produktu (specjalizować czy zdywersyfikować działalność firmy), rynku (działać w jednym segmencie czy w wielu segmentach; lokalnie, regionalnie czy globalnie) oraz integracji pionowej (zwiększać czy zmniejszać łańcuch wartości) [Romanowska 2009, s. 129]. Z kolei sposób (metoda) wzrostu może mieć charakter wewnętrzny i/lub zewnętrzny. Pierwszy opiera się na inwestycjach

* Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2011-2013 jako projekt badawczy MNiSW nr N N115 006040.

własnych, dając w efekcie możliwości zwiększenia rozmiarów firmy, jej udziału w rynku, oferty produktów i w końcu jej potencjału finansowego, mierzonego wartością rynkową. Natomiast wzrost zewnętrzny obejmuje różnego typu współdziałanie z innymi podmiotami gospodarczymi, od bardzo luźnych związków kooperacyjnych (np. alianse strategiczne) do ścisłych powiązań kapitałowych i własnościowych (fuzje, przejęcia). Te klasyczne warianty wyboru strategii wzrostu nabierają innej perspektywy w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii.

Firmy high-tech są źródłem tworzenia nowej wiedzy, wynalazków i innowacji. Charakteryzuje je wysoka kreatywność, naukochłonność, intensywność wydatków na działalność badawczo-rozwojową (8% i więcej wartości sprzedaży [OECD 1995, s. 5]), samodzielność i autonomia pracowników wsparta wiedzą i często unikatowymi kompetencjami oraz ścisła współpraca naukowo-techniczna i partnerska [Zakrzewska-Bielawska 2011, s. 44]. W związku z tym technologia, innowacje i wiedza jako kluczowe zasoby firm high-tech powinny stanowić fundament ich strategii. Redundancja tych zasobów pozwala takim firmom wykorzystywać okazje pojawiające się w burzliwym i niepewnym otoczeniu, a zdolność do identyfikowania i wykorzystywania losowo pojawiających się okazji kształtuje w sposób emergentny ich strategię wzrostu w klasycznych kategoriach produktowo-rynkowych. Z tej perspektywy strategia wzrostu firm high-tech wymaga przede wszystkim podjęcia decyzji co do: źródeł pozyskania technologii (wewnętrzne – własne zaplecze B+R, zewnętrzne – transfer, mieszane), oryginalności innowacji (przywództwo innowacyjne, imitacja innowacyjna) oraz podejścia do zarządzania wiedzą (kodyfikacja, personalizacja). Równie ważna jest tu przedsiębiorcza orientacja, przez którą należy rozumieć umiejętność tworzenia nadmiaru tych strategicznych zasobów, który umożliwi wykorzystywanie okazji¹. Te z kolei wpływają na decyzje strategiczne w układzie produkt–rynek.

Celem artykułu jest przedstawienie podstawowych decyzji strategicznych przedsiębiorstw high-tech w kontekście ich wzrostu na podstawie własnych badań empirycznych.

2. Cel, zakres i metodyka badań

Celem podjętych badań była identyfikacja strategii wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii². Przeprowadzono je na celowo dobranej próbie 61 przed-

¹ Zwolennikiem takiego podejścia do strategii współczesnych przedsiębiorstw jest R. Krupski, który definiuje strategię jako perspektywiczny plan tworzenia warunków do wykorzystywania okazji [Krupski 2009, s. 6].

² Przedstawiony cel badań jest celem szczegółowym projektu badawczego pt. „Zarządzanie relacjami strategia–struktura organizacyjna w przedsiębiorstwach wysokich technologii” realizowanego w Katedrze Zarządzania PŁ w latach 2008-2011.

siębiorstw high-tech z terenu całej Polski w 2010 r.³ Badania przeprowadzono metodą monograficzną przy użyciu techniki wywiadu standaryzowanego, a respondentami byli przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej. Narzędziem badawczym był stworzony na ten cel algorytm identyfikacji strategii przedsiębiorstwa high-tech, przedstawiony na rys. 1.

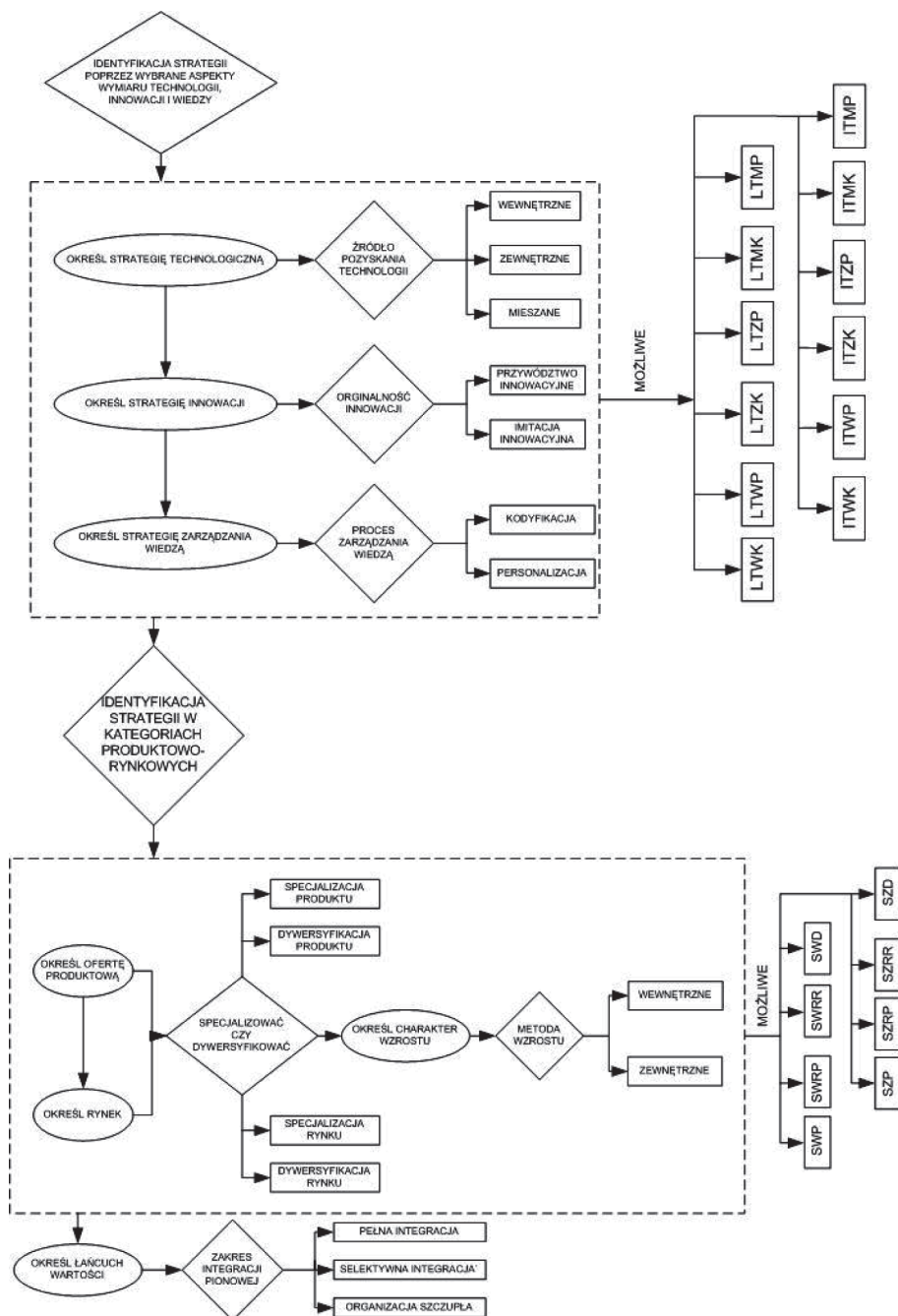
W zależności od podjętych decyzji odnośnie do źródeł pozyskania technologii, oryginalności innowacji i podejścia do zarządzania wiedzą strategię wzrostu przedsiębiorstwa wysoko technologicznego można sklasyfikować jako strategię lidera technologicznego, wykorzystującego przede wszystkim kodyfikację w zarządzaniu wiedzą i wewnętrzne (LTWK), zewnętrzne (LTZK) lub mieszane (LTMK) źródła pozyskania technologii lub wykorzystującego przede wszystkim personalizację w zarządzaniu wiedzą oraz wewnętrzne (LTWP), zewnętrzne (LTZP) lub mieszane (LTMP) źródła pozyskania technologii, albo jako strategię imitatora technologicznego, wykorzystującego przede wszystkim kodyfikację w zarządzaniu wiedzą i wewnętrzne (ITWK), zewnętrzne (ITZK) lub mieszane (ITMK) źródła pozyskania technologii lub wykorzystującego przede wszystkim personalizację w zarządzaniu wiedzą oraz wewnętrzne (ITWP), zewnętrzne (ITZP) lub mieszane (ITMP) źródła pozyskania technologii.

Z drugiej strony, uwzględniając charakter (sposób, metodę) wzrostu oraz jego kierunek w zakresie produktu i rynku, strategię wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii można sklasyfikować jako strategię: penetracji (SWP), rozwoju produktu (SWRP), rozwoju rynku (SWRR), dywersyfikacji (SWD) przy wyborze wewnętrznej metody wzrostu oraz strategię penetracji (SZP), rozwoju produktu (SZRP), rozwoju rynku (SZRR), dywersyfikacji (SZD) przy wykorzystaniu różnych form współdziałania i łączenia się przedsiębiorstw jako metody wzrostu⁴.

Badane firmy reprezentowały przede wszystkim branżę informatyczną i telekomunikacyjną (24 jednostki), farmaceutyczną (13 przedsiębiorstw) oraz w nielicznych przypadkach inne gałęzie zaliczane do sektora wysokich technologii (24 podmioty). Rozpatrując rok założenia firmy, należy stwierdzić, że najwięcej jednostek powstało w latach 90. ubiegłego wieku. Przedsiębiorstwa o długiej tradycji, założone przed 1989 r., a więc jeszcze przed transformacją polskiej gospodarki, stanowiły 29,5% całej próby. Natomiast najmniej (9 jednostek) było firm młodych, założonych po roku 2000, a więc o kilkuletniej historii funkcjonowania na rynku. Najkrócej działały w gospodarce firmy sektora ICT, co wynika z jego dynamicznego rozwoju w ostatnich latach. Większość z badanych przedsiębiorstw ocenia się jako przedsiębiorstwa innowacyjne, o dobrej kondycji finansowej, w których zarządza się wiedzą i wykorzystuje nowoczesne technologie informacyjne.

³ Doboru do próby badawczej dokonano na podstawie dwóch kryteriów: sektor wysokiej technologii (według klasyfikacji OECD – metoda dziedzinowa) oraz wielkość przedsiębiorstwa (mierzona poziomem zatrudnienia, powyżej 50 osób).

⁴ Szeroka charakterystyka wymienionych strategii wzrostu przedsiębiorstw high-tech została przedstawiona w pracy [Zakrzewska-Bielawska 2011, s. 156-161].

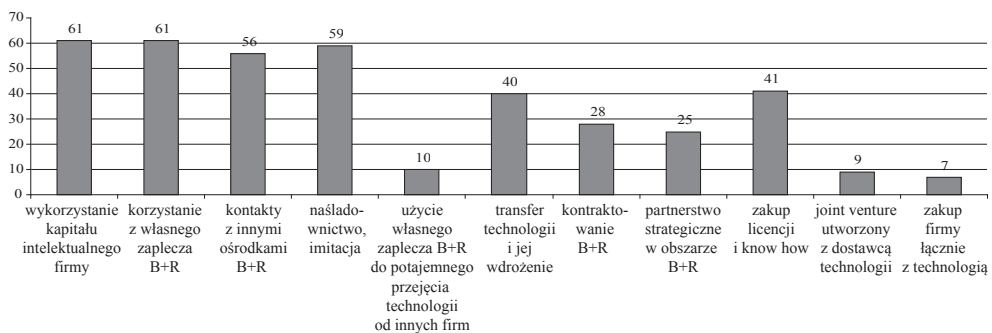


Rys. 1. Algorytm identyfikacji strategii wzrostu przedsiębiorstw high-tech

Źródło: [Zakrzewska-Bielawska 2011, s. 163].

3. Strategie wzrostu badanych firm high-tech

Dokonując identyfikacji strategii wzrostu badanych firm, zgodnie z przyjętym algorytmem, można stwierdzić, że wszystkie przedsiębiorstwa korzystały z mieszanych źródeł pozyskania technologii (rys. 2). Wykorzystywały zatem zarówno własne zaplecze B+R i kapitał intelektualny swoich pracowników, jak i źródła zewnętrzne, przy czym najczęściej wskazywano tu na kontakty z innymi ośrodkami zajmującymi się działalnością B+R (56 firm), zakup licencji i *know-how* (41 firm) oraz transfer technologii (40 firm). Rzadziej wykorzystywano kontraktowanie i partnerstwo strategiczne w obszarze B+R, a tylko w nielicznych przypadkach decydowano się na zakup firmy łącznie z technologią lub utworzenie *joint venture* z dostawcą technologii.



Rys. 2. Źródła pozyskania technologii w badanych firmach

Źródło: badania własne.

Powszechnie w badanych firmach naśladuje się technologię konkurencji, zwłaszcza w branży ICT, a w 10 przedsiębiorstwach używa się własnego zaplecza B+R do potajemnego przejęcia technologii od innych firm. Fakt ten budzi zdziwienie ze względu na to, że taka forma pozyskania technologii jest obciążona ryzykiem nielegalności, a w dłuższym okresie może przyczynić się do osłabienia i zahamowania rozwoju firmy.

Mimo iż większość badanych firm korzysta z imitacji jako źródła pozyskania technologii, to tylko 18 z 61 przedsiębiorstw deklaruje naśladownictwo jako swoją strategię innowacji, przy czym najczęściej wskazywano tu na imitację kreatywną, bazującą na wykorzystaniu doświadczenia innowatora, i jego nowy produkt w celu wprowadzenia na rynek swoich produktów udoskonalonych lub posiadających cechy alternatywne (substytuty). Zdecydowana większość badanych firm dąży do przywództwa innowacyjnego i technologicznego przez opracowywanie nowych technologii i wprowadzanie innowacyjnych produktów na rynek.

Pod względem podejścia do zarządzania wiedzą w 45 badanych jednostkach dominuje personalizacja, przejawiająca się w dzieleniu się wiedzą, zwłaszcza ukrytą, przez bezpośrednie kontakty międzyludzkie. Natomiast w 16 przedsiębiorstwach dominowała kodyfikacja, w której nacisk kładzie się na wiedzę jawną i technologię informacyjną. Należy przy tym zaznaczyć, że w przedsiębiorstwach, które ukierunkowane są na bycie liderem technologicznym, znacznie częściej wskazywano na personalizację jako dominujące podejście do zarządzania wiedzą.

Określając łącznie wybory strategiczne badanych firm w obszarze technologii, innowacji i wiedzy, można stwierdzić, że tylko 4 z 12 możliwych wariantów strategii w tej sferze wystąpiły w analizowanych przedsiębiorstwach, co obrazuje tab. 1.

Tabela 1. Typy strategii badanych firm w odniesieniu do technologii, innowacji i zarządzania wiedzą

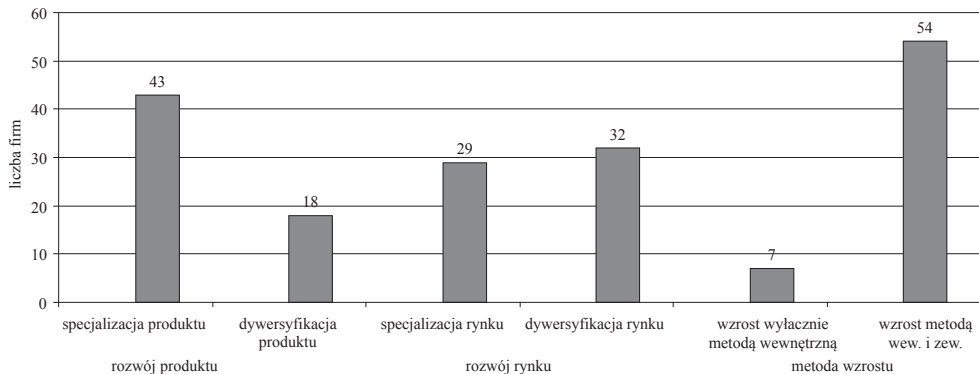
Typ strategii	Ogółem (wszystkie firmy)	Branża HT			Wielkość firmy	
		przemysł farmaceu- tyczny	ICT	inne branże HT	średnie	duże
LTMK	9	3	2	4	8	1
LTMP	34	5	14	15	23	11
ITMK	7	2	3	2	6	1
ITMP	11	3	5	3	10	1
Razem	61	13	24	24	47	14

Źródło: badania własne.

Najwięcej firm (34 jednostki) realizuje strategię LTMP, co oznacza, że dążą one do przywództwa technologicznego na bazie własnego zaplecza B+R oraz współpracy zewnętrznej, kładąc duży nacisk na kreatywność, dzielenie się wiedzą i swobodny przepływ informacji. Strategia ta charakterystyczna była zarówno dla średnich, jak i dla dużych przedsiębiorstw, przede wszystkim z branży ICT, lotniczej, i dla instytutów badawczych o zarówno kilkudziesięcio-, jak i kilkunastoletniej historii rynkowej. W 9 przedsiębiorstwach, różnych branż i głównie średniej wielkości, realizowano strategię LTMK, tj. przywództwa technologicznego, wykorzystując kodyfikację jako podstawowe podejście do zarządzania wiedzą. Natomiast wśród 16 firm dążących do imitacji innowacyjnej w 11 dominowała personalizacja i realizowano strategię ITMP, a w 7 podmiotach kładziono większy nacisk na obszerne bazy danych i kodyfikację wiedzy, w związku z tym realizowano strategię ITMK.

Kategorie produktowo-rynkowe strategii wzrostu badanych firm określono na podstawie decyzji strategicznych dotyczących specjalizacji lub dywersyfikacji produktu i rynku oraz wyboru metody wzrostu. Należy przy tym zaznaczyć, że są one wynikiem zdolności badanych przedsiębiorstw do identyfikowania i wykorzystywania okazji. Na strategię specjalizacji produktu (rys. 3) wskazały 43 firmy, najczęściej z branży ICT. Specjalizację rynku, rozumianą tu jako działanie na jed-

nym rynku geograficznym⁵, zidentyfikowano w 29 przedsiębiorstwach, przy czym 23 z nich działały na rynku krajowym, 5 na regionalnym (w kilku sąsiadujących województwach), a jedna firma telekomunikacyjna na rynku lokalnym (w jednym województwie).



Rys. 3. Kategorie produktowo-rynkowe strategii wzrostu badanych firm

Źródło: badania własne.

Dywersyfikacja produktu miała miejsce w 18 przedsiębiorstwach i przyjmowała najczęściej postać dywersyfikacji koncentrycznej (czyli wyjścia firmy poza swoją branżę, lecz przy zachowaniu wspólnego rdzenia, jakim była technologia) oraz dywersyfikacji horyzontalnej (czyli rozszerzenia działalności firmy o nowe produkty oferowane swoim dotychczasowym odbiorcom). Natomiast dywersyfikacji rynku, czyli wyjścia poza granice Polski, dokonały 32 przedsiębiorstwa, w tym 15 zaczęło działać na rynku międzynarodowym (kilka krajów), a 17 na rynku globalnym (wiele krajów na różnych kontynentach).

Zdecydowana większość badanych firm (54 jednostki) rozwija się, wykorzystując mieszane metody wzrostu, w tym przede wszystkim inwestycje rzeczowe, rozbudowuje sieć sprzedaży, tworzy nowe zdolności produkcyjne, ale wykorzystuje także alianse strategiczne, fuzje i przejęcia. Wzrost wyłącznie metodą wewnętrzną charakteryzował 7 przedsiębiorstw, z których 4 koncentrują się na imitacji technologicznej.

Można zatem zauważyć, że najczęściej na skutek pojawiających się i wykorzystywanych szans strategii wzrostu badanych przedsiębiorstw przyjmowały postać rozwoju rynku – SZRR (20 jednostek), penetracji – SZP (16 firm) i dywersyfikacji – SZD (12 podmiotów), przy wykorzystaniu wewnętrznych i zewnętrznych sposobów wzrostu. W nielicznych przypadkach miała miejsce strategia wewnętrznej penetracji

⁵ Przyjęto, że jako jeden obszar geograficzny będzie traktowane terytorium kraju, natomiast rozpoczęcie działalności poza granicami Polski klasyfikowane będzie jako dywersyfikacja rynku w sensie geograficznym.

– SWP (7 firm) oraz rozwoju produktu przy wykorzystaniu mieszanych metod wzrostu – SZRP (6 przedsiębiorstw).

Integracja pionowa, która wpływa na zmianę łańcucha wartości w firmie, charakterystyczna była dla niewielkiej liczby badanych przedsiębiorstw. Częściej wskazywano na powiększenie łańcucha wartości, czyli na włączanie do swojej działalności procesów i/lub funkcji realizowanych dotychczas albo przez dostawców (21 firm), albo przez odbiorców (20 firm). Rzadziej występowała „dezintegracja” pionowa, czyli wyłączenie ze swojej działalności pewnych procesów i/lub funkcji oraz przekazywanie ich albo swoim dostawcom (14 firm), albo odbiorcom (11 firm) [Zakrzewska-Bielawska 2011, s. 176].

4. Podsumowanie

Sumaryczne wyniki identyfikujące strategie wzrostu badanych firm high-tech, uwzględniające zarówno rozwój technologii, innowacji i zarządzanie wiedzą, jak i kategorie produktowo rynkowe, przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Strategie wzrostu badanych firm high-tech

Decyzje strategiczne dotyczące rozwoju technologii, innowacji i podejścia do zarządzania wiedzą	Strategia w kategoriach produktowo rynkowych					
	SWP	SZP	SZRP	SZRR	SZD	Razem
LTMK	1	3		3	2	9
LTMP	2	7	3	15	7	34
ITMK	1	2	2	-	2	7
ITMP	3	4	1	2	1	11
Razem	7	16	6	20	12	61

Źródło: badania własne.

Strategie wzrostu większości badanych przedsiębiorstw odpowiadają specyfice firm sektora wysokich technologii. Koncentrują się one na przywództwie innowacyjnym, wykorzystują wewnętrzne i zewnętrzne źródła pozyskania technologii oraz społeczne podejście w zarządzaniu wiedzą. W celu realizacji tej opcji strategicznej badane firmy wybierały różne ścieżki rozwoju produktu i rynku, wykorzystując przy tym najczęściej wewnętrzne i zewnętrzne metody wzrostu. Część przedsiębiorstw realizuje strategie innowacyjnej imitacji, korzystając przy tym najczęściej ze strategii penetracji rynku. Ta opcja strategiczna ma także szanse powodzenia, ale nie gwarantuje pozycji lidera technologicznego. Ponadto obarczona jest także dużym ryzykiem ze względu na coraz krótszy cykl życia produktu w sektorze high-tech. Można zatem stwierdzić, że w badanych firmach dominowało zasobowe podejście do strategii, o czym świadczy wybór tych wariantów wzrostu, które koncentrują się na redundancji technologii, innowacji i wiedzy jako zasobu. Natomiast wybór ryn-

ków i produktów częściej miał charakter emergentny, wynikający z nadarzających się okazji niż rozmyślnie zaplanowanych działań.

Literatura

- Classification of High – Technology Product and Industries*, Working Party no. 9, Industry Committee on Industrial Statistics, OECD 1995.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.
- Krupski R., *O szkole zasobów zarządzania strategicznego inaczej*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 3.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe nr 1095, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.

GROWTH STRATEGIES OF HIGH-TECH ENTERPRISES – EMPIRICAL PERSPECTIVE

Summary: The results of research conducted in 61 high-tech enterprises are discussed in this paper. The growth strategy identification of these enterprises was the aim of the research. The obtained results show that high-tech companies aspire to the technological and innovative leadership, creating new technologies supported by own R&D base and using also external sources of gaining technology, applying mainly personalization as the approach of knowledge management. They also use various paths of the development of product and market, depending on the opportunities which are created by the environment.

Keywords: strategy, high-technology sector, innovation, knowledge management, opportunities.