

Edyta Maria PIENIACKA  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **PRZESŁANKI STRATEGII DYWERSYFIKACJI. PERSPEKTYWA WYBRANYCH SZKÓŁ ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO**

**Streszczenie.** W opracowaniu dokonano przeglądu najczęściej występujących w literaturze przedmiotu przesłanek strategii dywersyfikacji. Podjęte rozważania koncentrują się na identyfikacji motywów strategii dywersyfikacji w perspektywie wybranych szkół zarządzania strategicznego, w szczególności szkoły planistycznej, pozycyjnej i zasobowej. Przyjęta optyka wskazuje, jakie aspekty na przestrzeni lat determinowały przedsiębiorstwa do rozszerzania działalności.

**Słowa kluczowe:** motywy dywersyfikacji, wzrost organizacji, szkoły zarządzania strategicznego

## **REASONS FOR DIVERSIFICATION STRATEGY. THE PERSPECTIVE OF SELECTED SCHOOL OF STRATEGIC MANAGEMENT THOUGH**

**Abstract.** The paper reviews the most common reasons for diversification strategy. The deliberation put the emphasis on identify motives to diversify from the perspective of the selected strategic management school. The particular attention was paid to the Planning School, the Positioning School and the Resource Based-View. Presenting a point of view demonstrates why firms diversify throughout the years.

**Keywords:** growth, diversification, reasons for diversification, approach to strategic management

## 1. Wstęp

Strategia dywersyfikacji należy do najważniejszych strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Jednocześnie w literaturze przedmiotu strategia dywersyfikacji jest tematem kontrowersyjnym, wzbudzającym sprzeczne uczucia w środowiskach naukowych i biznesu. Historia życia gospodarczego ukazuje ją jako źródło wielu sukcesów, ale także wielu porażek organizacji. Nieprzerwanie, od lat 50. XX w. pomiędzy propagatorami a krytykami idei dywersyfikacji toczą się dyskusje nad jej istotnością i zasadnością. Wspólną płaszczyzną prowadzonej debaty jest stwierdzenie, iż jest ona niemalże nieuniknioną konsekwencją prowadzenia biznesu. Dlatego wiele uwagi poświęca się przesłankom dywersyfikacji, stanowiącym podstawę jej wyboru jako strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Według specjalistów istnieją ważne powody wyboru najbardziej radykalnego kierunku strategicznego, jakim jest strategia dywersyfikacji. Przegląd literatury prezentuje przesłanki w różnych ujęciach, nakreślając ich odmiennosc i wieloaspektowość. Takie podejście wynika często z niejednorodnych poglądów badaczy, przyjmowanych przez nich priorytetów, a także z dominującego w danym okresie modelu biznesowego dla określonych przedsięwzięć gospodarczych. Pokrótce, ma to również związek ze szkołami zarządzania strategicznego, głównie ze szkołą planistyczną, pozycyjną i zasobową. Należy podkreślić, iż określone motywy strategii dywersyfikacji były dominujące w danym nurcie myślenia strategicznego. Następnie upowszechniły się i zostały przyjęte za zbiór argumentów przemawiających za podjęciem działań w kierunku rozszerzenia działalności. Na podstawie badań stwierdzono, iż przesłanki dywersyfikacji z perspektywy wybranych nurtów zarządzania są ukazane w sposób ograniczony, wręcz ubogi. Można spotkać próby odniesienia przesłanek strategii dywersyfikacji do teorii głoszonych przez przedstawicieli szkół myślenia strategicznego, aczkolwiek brakuje ich solidnego usystematyzowania w tym obszarze. Dywersyfikacja pozostaje dominującym kierunkiem rozwoju organizacji. Spojrzenie na jej determinanty przez pryzmat szkół zarządzania wydaje się interesujące w kontekście poznania i zrozumienia rzeczywistych źródeł rozszerzania działalności.

Celem artykułu jest przeanalizowanie przesłanek strategii dywersyfikacji oraz naświetlenie ich z perspektywy historycznego rozwoju myślenia strategicznego. Tak przyjętemu celowi podporządkowano strukturę opracowania. W pierwszej kolejności, dla wyeliminowania chaosu pojęciowego oraz wskazania istotności podejmowania dyskusji na temat przesłanek dywersyfikacji, zaprezentowano interpretację pojęcia „dywersyfikacja”. W kolejnym fragmencie dokonano przeglądu najistotniejszych przesłanek strategii dywersyfikacji z perspektywy trzech głównych szkół zarządzania strategicznego: szkoły planistycznej, pozycyjnej i zasobowej.

## 2. Sposoby ujmowania pojęcia dywersyfikacja

Termin *dywersyfikacja* ma charakter wieloaspektowy. W zależności od kontekstu, w jakim występuje, może być różnie interpretowany. Dlatego rozważania nad przesłankami dywersyfikacji warto rozpocząć od wyjaśnienia, czym jest *dywersyfikacja*, w jaki sposób jest przedstawiana w literaturze oraz jakie dylematy wiążą się z tym terminem w naukach o zarządzaniu.

Słowo *dywersyfikacja* pochodzi z języka łacińskiego i oznacza różnorodność, zróżnicowanie, urozmaicenie. W pierwszej połowie XX w. termin *dywersyfikacja* został zaadaptowany na potrzeby nauk ekonomicznych. Początkowo przez dziedzinę finansów i ekonomii, a nieco później przez dyscyplinę nauk o zarządzaniu. Badacze wskazanych dyscyplin odmiennie rozumieją pojęcie dywersyfikacji.

Pokrótko, w dziedzinie finansów dywersyfikacja jest ściśle powiązana z teorią portfelową. Twórca tej teorii H. Markowitz użył terminu dywersyfikacja do zdefiniowania „zróżnicowanego portfela inwestycyjnego”<sup>1</sup>. Dywersyfikacja portfela inwestycyjnego opiera się na wyborze takich składników portfela, które jednocześnie zredukują ryzyko i zmaksymalizują zyski. W ekonomii słowo dywersyfikacja stosowane jest w wyrażeniu *dywersyfikacja produkcji* interpretowanym jako produkowanie różnych towarów, rozszerzanie produkcji na rozmaite działy, nawet bardzo odległe od siebie po to, żeby zmniejszyć ryzyko strat albo straty w jednej dziedzinie rekompensować zyskami w innej<sup>2</sup>. Według Ch. Berry, reprezentanta ekonomii, dywersyfikacja to zwiększenie liczby przemysłów, w których działa przedsiębiorstwo”. Łatwo dostrzec, że dziedzina finansów oraz ekonomii ma różne spojrzenie na zagadnienie dywersyfikacji. Jednak w kontekście podjętej problematyki prymarne znaczenie ma zakres znaczeniowy pojęcia dywersyfikacja w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.

Przedstawiciele teorii i praktyki zarządzania niejednoznacznie pojmują termin dywersyfikacja. Odmiennie definiowanie tego desygnatu jest wynikiem poglądów autorów, które kształtowały się wraz ze zmianami zachodzącymi w rzeczywistości gospodarczej.

Jednym z pierwszych badaczy, który przedstawił koncepcję dywersyfikacji w dyscyplinie zarządzania, był K. Andrews<sup>3</sup>. Według niego „(...) dywersyfikacja produktu jest produkcją lub zbytem więcej niż jednego towaru przez jedno przedsiębiorstwo.”

Pod koniec lat 50. XX w. dywersyfikacja została ukazana w całkowicie nowej konwencji. W 1957 roku rosyjski uczoney H. Ansoff uznał ją za jedną z głównych strategii rozwoju. Wyjaśnił, iż strategia dywersyfikacji oznacza przedsięwzięcie polegające na wejściu

<sup>1</sup> Markowitz H.: Selection Portfolio. “The Journal of Finance”, Vol. 7, No. 1, 1952, p. 77-91.

<sup>2</sup> Markowski A., Pawelec R.: Słownik wyrazów obcych i trudnych. Wilga, Warszawa 2005.

<sup>3</sup> Andrews K.R.: Product Diversification and the Public Interest. “Harvard Business Review”, No. 4, 1951.

organizacji na nowe rynki z nowymi produktami. Działalność ta wymaga nowych umiejętności, technik oraz warunków funkcjonowania organizacji. Zaakcentowanie dywersyfikacji jako strategii przedsiębiorstwa na stałe zakotwiczyło ją w naukach o zarządzaniu.

Na przestrzeni lat powstawały kolejne interpretacje oraz definicje. Autorzy wskazując na różnorodne aspekty dywersyfikacji, w szczególności podkreślali te, które świadczyły o złożoności dywersyfikacji, i tym samym hamowały entuzjazm do podejmowania decyzji o rozszerzeniu działalności.

Prekursorka zasobowej teorii firmy E. Penrose spojrzała na dywersyfikację przez pryzmat sposobów jej realizacji, zwracając szczególną uwagę na istotność nowej technologii. Według niej dywersyfikacja to:

1. Adaptacja nowych rynków za pomocą nowych produktów z zachowaniem dotychczasowego zakresu techniczno-produkcyjnego.
2. Ekspansja wewnątrz dotychczasowego rynku dzięki nowym produktom, które powstały w wyniku nowych technologii.
3. Wejście na nowe rynki z nowymi produktami pochodzącymi z nowych technologii<sup>4</sup>.

Inny przedstawiciel szkoły zasobowej, R. Grant, wyjaśniając pojęcie dywersyfikacji, nawiązał do koncepcji łańcucha wartości, tłumacząc ją jako „(...) rozszerzenie działalności przedsiębiorstwa o nowe produkty, nowe obszary geograficzne bądź o nowe czynności w dotychczasowym łańcuchu wartości<sup>5</sup>”.

Natomiast według Grupy Strategor „[...] dywersyfikacja to takie działania strategiczne, które polegają na zmianie dziedziny działalności przedsiębiorstwa, tzn. wymagają uwzględnienia nowego zbioru kluczowych czynników sukcesu (...). W różnych dziedzinach działalności kombinacje kluczowych czynników sukcesu są odmienne. Bywają jednak takie czynniki, które wchodzi w skład wielu kombinacji. Przedsiębiorstwo, opierając się na czynnikach wspólnych dla kilku dziedzin, może w podejmowaniu nowej działalności uzyskać przewagę konkurencyjną opartą na wcześniej zgromadzonym doświadczeniu<sup>6</sup>”.

Odmienne spojrzenie na dywersyfikację przedstawia praktyk zarządzania Graham Kenny. Przedstawiciel środowiska biznesu uważa, że dywersyfikacja to zróżnicowanie działań w obrębie firmy, przy czym zróżnicowanie to może wynikać z podziału na produkty i usługi np.: ubrania versus żywność; ze względu na rodzaj klientów, np.: gospodarstwa domowe versus klienci instytucjonalni na rynku pralek [...]. Stopień różnorodności zależy od dwóch czynników. Pierwszym jest stopień odmienności w jednym wymiarze, jak na przykład rodzaj

<sup>4</sup> Penrose E.: *The Theory of Growth on the Firm*. New York 1959, p. 209.

<sup>5</sup> Grant R.M.: *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishing Ltd., 2008.

<sup>6</sup> Strategor: *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. PWE, Warszawa 1999.

wytwarzanych produktów. Drugi to liczba wymiarów w ramach działalności – wytwarzane produkty, rodzaj klientów, technologia, dystrybucja itp.<sup>7</sup>

Z kolei M. Romanowska<sup>8</sup> kategoryzuje dywersyfikację według stopnia rozbudowania asortymentu, wyróżniając dywersyfikację branżową bądź produktową. Autorka dywersyfikację branżową interpretuje jako: „rozszerzenie gamy produkowanych wyrobów i usług poza granice jednego sektora [...]”, a dywersyfikację produktową jako „rozszerzenie gamy wyrobów w ramach jednego z sektorów przez wprowadzanie nowych produktów lub tych samych wyrobów opartych na innej technologii”.

G. Gierszewska jednoznacznie stwierdza, iż strategia dywersyfikacji jest najdroższą drogą rozwoju przedsiębiorstwa, która wymaga posiadania bardzo dużego potencjału strategicznego<sup>9</sup>. Autorka pojmuje dywersyfikację jako wybór opcji strategicznej ukierunkowanej na równoczesny rozwój produktów i rynków.

Według J. Penc'a termin dywersyfikacja w odniesieniu do strategii organizacji oznacza przegrupowanie zasobów będących w dyspozycji przedsiębiorstwa na działania różne od tych, które były prowadzone w przeszłości<sup>10</sup>.

Powyższe desygnaty eksponują różnorodne kwestie związane z pojęciem dywersyfikacji. Jednocześnie uwidaczniają jej złożony, niejednorodny charakter, który nie wynika z niejednoznaczności omawianego terminu, a ze zmian zachodzących w otoczeniu organizacji i dostosowywania go do praktyki gospodarczej. Zaprezentowane konwencje opisu dywersyfikacji nie pozostawiają wątpliwości, iż dywersyfikacja jest strategią trudną i ryzykowną, wymagającą nowych zasobów rzeczowych i ludzkich oraz znacznych nakładów finansowych, a jej wprowadzenie powoduje zmiany w strukturze organizacyjnej i w sposobach zarządzania. Wysunięte wnioski zarysowują główne dylematy związane z podjęciem decyzji o realizacji strategii dywersyfikacji. W dziejach rozwoju gospodarczego dylematy te były niwelowane przez wynurzanie się przesłanki strategii dywersyfikacji. Warto zatem bliżej przyjrzeć się aspektom, które na przestrzeni lat popychały przedsiębiorców ku dywersyfikacji, a dziś należą do głównej grupy argumentów przemawiających za podjęciem decyzji o realizacji dywersyfikacji.

---

<sup>7</sup> Kenny G.: Strategia dywersyfikacji. Wzrost poprzez zróżnicowanie. Explantor, Poznań 2010.

<sup>8</sup> Romanowska M.: Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 2004, s. 90-91.

<sup>9</sup> Gierszewska G.: Zarządzanie strategiczne. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000.

<sup>10</sup> Penc J.: Strategie Zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie. Placet, Warszawa 1997.

### 3. Przesłanki strategii dywersyfikacji

Problematyka przesłanek dywersyfikacji istnieje w teorii i praktyce zarządzania od ponad pół wieku. Mimo to wciąż wywołuje żywą dyskusję przedstawicieli świata nauki i biznesu. Aktualność tego zagadnienia wynika z popularności wyboru dywersyfikacji na główny kierunek rozwoju przedsiębiorstwa. Przesłanki dywersyfikacji są szczególnie istotne dla organizacji rozpatrujących rozszerzenie działalności oraz szukających odpowiedzi na odwieczne pytanie *to diversify or not to diversify*. W tej części opracowania autorka omówi przesłanki strategii dywersyfikacji oraz przyjrzy się im z perspektywy rozwoju i praktyki zarządzania.

Dyskusje na temat przesłanek strategii dywersyfikacji należy rozpocząć od przedstawienia jej kontekstu historycznego, bowiem w nim należy upatrywać pierwszych założeń różnicowania działalności przedsiębiorstw.

Za początek ery strategii dywersyfikacji uznaje się koniec Wielkiego Kryzysu 1929-1933 w Stanach Zjednoczonych. Przyczynkiem do tego była sytuacja przedsiębiorstw wywołana krachem na giełdzie w 1929 roku. Badania przyczyn kryzysu wykazały, iż przedsiębiorstwa funkcjonujące w kilku branżach poniosły mniejsze straty niż przedsiębiorstwa wąsko wyspecjalizowane. Boom dywersyfikacyjny w Stanach Zjednoczonych nastąpił w latach 50. i 60. XX w. Katalizatorami zintensyfikowanych procesów dywersyfikacyjnych było dążenie do wzrostu, ekonomia skali i zakresu, efekty synergetyczne oraz redukcja ryzyka prowadzonej działalności. Aspekty te zostały uwidocznione przez pionierów badań nad dywersyfikacją oraz krystalizujący się wówczas nurt planistyczny (lata 50.-60. XX w.).

H.I. Ansoff, prekursor podejścia planistycznego oraz twórca idei strategii dywersyfikacji w układzie produkt-rynek, w swojej pierwszej pracy<sup>11</sup> za dominujący motyw różnicowania działalności uznał brak perspektyw wzrostu w dotychczasowej dziedzinie działalności oraz wysoką niepewność otoczenia. Badacz w swoim późniejszym opracowaniu sformułował koncepcję wyboru strategii dywersyfikacji, która zgodnie z założeniami szkoły planistycznej opierała się na racjonalnej analizie otoczenia zewnętrznego oraz zdiagnozowaniu wnętrza organizacji<sup>12</sup>. Przy czym ocena czynników egzogenicznych polegała przede wszystkim na charakterystyce określonego przemysłu w kontekście prognoz ekonomicznych, konkurencji, trendów rozwojowych, kosztów wejścia i wyjścia, a także trendów technologicznych. Natomiast ocena endogeniczna koncentrowała się przede wszystkim na analizie zasobów organizacji o charakterze materialnym (technologii) oraz wiedzy menadżerów, gdyż zgodnie z głównym założeniem ujęcia planistycznego, nawiązującym w swej istocie do ekonomii

---

<sup>11</sup> Ansoff I.: Strategies for Diversification. "Harvard Business Review", Vol. 35, No. 5, September-October 1957, p. 113-125.

<sup>12</sup> Ansoff I.: Corporate Strategy. McGraw-Hill, New York 1965.

neoklasycznej, dążono do optymalnego wykorzystania zasobów wewnętrznych w celu zwiększenia oszczędności oraz wydajności działalności, wygenerowania renty zasobowej (renta ricardiańska) i w konsekwencji do osiągnięcia maksymalnych zysków<sup>13</sup>. Następnie w wyniku konfrontacji okazji i ograniczeń wynikających z charakterystyki otoczenia z potencjalnymi możliwościami rozwoju organizacji, dokonywano, w ramach przestrzeni produktowo-rynkowej, wyboru strategii rozwoju.

Zbliżone poglądy na temat dywersyfikacji widoczne są w pracy „The Theory of the Growth of The Firm” E. Penrose. Autorka, podejmująca problematykę rozwoju organizacji, argumentuje, iż przesłanką dywersyfikacji jest dążenie do wzrostu przez odpowiednią eksploatację posiadanych zasobów – głównie materialnych. Penrose podkreśla jednak, iż decyzja o dywersyfikacji powinna być poprzedzona sprawdzeniem szans rozwoju w obecnym obszarze, analizą posiadanych zasobów i umiejętności ich wykorzystania pod względem wejścia w nową dziedzinę i jednocześnie kontynuowania dotychczasowego biznesu, a także rozpatrzeniem możliwości zaistnienia i osiągnięcia zysków w nowej działalności.

Wzrost organizacji jest traktowany jako pierwotna i jednocześnie fundamentalna przesłanka strategii dywersyfikacji. Motyw ten należy już do klasycznej kategorii motywów dywersyfikacji. Wpisany w założenia szkoły planistycznej stał się spuścizną dla kolejnych szkół zarządzania strategicznego. Warto jednak zaznaczyć, iż wzrost poprzez dywersyfikację w szkole planistycznej opierał się głównie na rozszerzaniu asortymentu i wchodzeniu na nowe rynki, z kolei w nurcie pozycyjnym głównym czynnikiem wzrostu było wchodzenie w nowe obszary działalności, najczęściej bardzo odległe. Celem organizacji zdywersyfikowanej było skonstruowanie portfela biznesów, złożonego z niepowiązanych ze sobą strategicznych jednostek biznesowych o określonej pozycji konkurencyjnej, który z jednej strony miał zapewnić wzrost i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz zysków dla akcjonariuszy, a z drugiej niwelować ryzyko. W nurcie zasobowym fundamentem wzrostu są strategiczne zasoby i kluczowe kompetencje. Dywersyfikacja działalności opiera się na eksploatacji unikatowej wiązki strategicznych zasobów i kluczowych kompetencji w nowym biznesie. W istocie wybór obszarów działalności jest determinowany posiadaną pulą strategicznych zasobów i kluczowych kompetencji.

---

<sup>13</sup> Renta pochodząca z zasobów nosi miano renty ricardiańskiej (Ricardian rent). Koncepcja renty ricardiańskiej zakłada, iż ponadprzeciętne zyski organizacji pochodzą od zasobów, które są rzadkie i mają ograniczoną dostępność (Ricardo za taki zasób uważał ziemię; nurt zasobowy założył, iż ziemia nie jest jednym źródłem renty ricardiańskiej i rozszerzył jego koncepcję na zasoby i umiejętności będące w dyspozycji organizacji). W podejściu planistycznym renta ricardiańska stanowiła podstawowy element kształtowania strategii. Umiejętne wykorzystywanie zasobów (głównie materialnych) przez menadżerów miało prowadzić do osiągnięcia maksymalnych zysków dla właścicieli zasobów. Zob także: Niemczyk, 2013; Obłój, 2007.

Wnioskując, dywersyfikacja może zapewniać wzrost na różne sposoby. Szkoły zarządzania umożliwiają analizę wybranych aspektów na podstawie odmiennej optyki, tym samym rozszerzając pole widzenia.

W nurcie planistycznym obok wzrostu organizacji dominującymi przesłankami dywersyfikacji była ekonomia skali i zakresu. Na przestrzeni lat aspekty te stały się najbardziej rozpoznawalnymi motywami strategii dywersyfikacji. Jednakże ich interpretacja w zależności od nurtu myślenia strategicznego (okresu historycznego) różniła się od siebie.

W klasycznym ujęciu ekonomia zakresu występuje w przypadku efektywnego dzielenia się zasobami i działaniami<sup>14</sup> bez ponoszenia dodatkowych kosztów. Jednak warto podkreślić, iż dzielone zasoby nie mają charakteru strategicznych, są raczej nierozróżnialne. W nurcie zasobowym natomiast ekonomia zakresu wynika ze współdzielenia strategicznych zasobów i transferu kluczowych kompetencji w przestrzeni organizacyjnej.

W szkole planistycznej źródłem korzyści w postaci ekonomii skali i zakresu było istnienie nadwyżki zasobów, ale głównie materialnych<sup>15</sup>. Wykorzystywano ją przede wszystkim do kreowania nowych produktów czy też usług, zwiększenia rozmiaru produkcji wielu produktów i w konsekwencji do zdywersyfikowania działalności.

Natomiast w szkole pozycyjnej źródłem ekonomii zakresu oraz skali było eksploatowanie zasobów i umiejętności w różnych, bardzo często niespokrewnionych, biznesach. Alokacja (niestrategicznych) zasobów była wspomagana analizą portfelową oraz narzędziami analitycznymi kreowanymi na potrzeby ówczesnej praktyki gospodarczej.

W zasobowej szkole myślenia strategicznego ekonomia zakresu wynika ze współdzielenia strategicznych zasobów i transferu kluczowych kompetencji i umiejętności z jednego obszaru działalności organizacji na inne obszary. Eksploatacja unikatowych zasobów, umiejętności i kompetencji w wielu dziedzinach pozwala uzyskać oszczędności oraz rentę zasobową. Możliwość wykorzystania strategicznych zasobów i kluczowych kompetencji w innych obszarach działania organizacji stanowi jednocześnie przesłankę strategii dywersyfikacji z perspektywy podejścia zasobowego. Ekonomia zakresu jest w nurcie zasobowym źródłem kreowania wartości firmy<sup>16</sup>.

W istocie, ekonomia zakresu może nie tylko być efektem osiągniętym w wyniku współdzielenia zasobów, ale także stanowić przesłankę rozszerzania się działalności. Według naukowców ekonomia zakresu wyjaśnia powstawanie zdywersyfikowanych przedsiębiorstw<sup>17</sup>.

<sup>14</sup> Zob. Ansoff, 1965; Porter, 1985; Teece, 1980; Goold, Campbell, 1998.

<sup>15</sup> Zob. Penrose, 1959; Ansoff, 1962; Scholes, 2010; Grant, 2011.

<sup>16</sup> Furrer O.: Corporate level strategy. Theory and applications. Routledge, New York 2011.

<sup>17</sup> Zob. Panzar, Willig, 1976; Teece, 1982.



Spojrzenie na ekonomię zakresu z perspektywy szkół myślenia strategicznego pozwala dostrzec odmienną pojmowanie na przestrzeni lat głównej przesłanki strategii dywersyfikacji. Rozszerzenie zakresu interpretacji tego pojęcia wskazuje, jak silny wpływ na teorię organizacji wywarły wynurzające się nurty zarządzania strategicznego.

Do klasycznej grupy przesłanek strategii dywersyfikacji, bazującej na współdzieleniu zasobów, oraz ekonomii zakresu należą także efekty synergetyczne. Synergia została przez Ansoffa uznana za jeden najważniejszy składnik strategii dywersyfikacji<sup>18</sup>. Synergia z perspektywy strategii dywersyfikacji oznacza współdziałanie nowej i dotychczasowej działalności. W konsekwencji, przedsiębiorstwa w celu rozszerzenia obecnej działalności powinny poszukiwać takich biznesów, które w wyniku integracji z dotychczasowym biznesem przyniosą określone efekty synergetyczne. Na przestrzeni lat powszechnie przyjęło się uważać, iż niemalże każda strategia dywersyfikacji opiera się na mniejszym bądź większym wykorzystywaniu zjawiska synergii nowego biznesu z głównym obszarem działalności danej organizacji. Przedsiębiorstwa niemalże rozszerzają działalność w celu przechwycenia korzyści synergii.

W szkole planistycznej oraz pozycyjnej źródłem synergii było dzielenie zasobów i/lub współdzielenie działań pomiędzy odmiennymi biznesami. W szkole zasobowej korzyści synergetyczne osiągane są w wyniku współdzielenia strategicznych zasobów i transferowania kluczowych kompetencji w przestrzeni organizacyjnej. Synergia może występować w sferze handlowej, operacyjnej, finansowej oraz w sferze zarządzania; jest tym silniejsza, im bardziej pokrewne są sektory działalności przedsiębiorstwa. Z teoretycznego punktu widzenia jest istotą strategii korporacyjnej. Jednakże w praktyce, przedsiębiorstwa zdywersyfikowane mają problemy z osiągnięciem synergii. Literatura przedmiotu skupia się przede wszystkim na korzyściach wynikających z wdrożenia synergii. Jednakże autorzy zajmujący się implementacją synergii zwracają uwagę, iż kluczowym czynnikiem jej istnienia są powiązania pomiędzy strategicznymi jednostkami biznesowymi. Przedsiębiorstwa, które dążą do osiągnięcia efektu synergii, powinny skupić się na powiązaniach między biznesami. Powiązania stały się we współczesnych ujęciach strategii dywersyfikacji na tyle istotne, iż badacze poświęcają tej kategorii wiele uwagi, w celu ich lepszego wyjaśnienia, zrozumienia i zmierzenia<sup>19</sup>. W literaturze przedmiotu nie istnieją jednoznaczne kryteria stwierdzające, kiedy dwie działalności, sektory są ze sobą powiązane. Jedną z koncepcji powiązań, wpisującą się w zasobową teorię organizacji – bliższą zjawisku synergii, tłumaczy, iż pomiędzy dwoma działalnościami organizacji mogą istnieć powiązania pod względem podobieństwa zasobów (np. stosowanie tej samej technologii, obsługa tych samych klientów),

<sup>18</sup> Ansoff H.I.: *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York 1965.

<sup>19</sup> Problematyka powiązań została w literaturze przedmiotu poruszona m.in. przez Prahalad, Bettis, 1986; Grant, 1988; Markides, Williamson, 1994; Collis, Montgomery, 1995; Pehrsson, 2006.

umiejętności (np. wspólne zarządzanie finansami) bądź kompetencji (wspólna kadra zarządzająca), a także działań (np. te same strategie konkurencji).

Uogólniając, na podstawie prowadzonych rozważań można wysunąć wniosek, że warunkiem koniecznym osiągnięcia korzyści płynących z efektu synergii jest dostrzeżenie powiązań pomiędzy biznesami, a następnie umiejętne zarządzanie nimi.

Przesłanką strategii dywersyfikacji, mającą swe źródło w początkach procesów dywersyfikacyjnych jest także redukcja ryzyka. Aspekt ten w każdym podejściu był pojmowany odmiennie. W nurcie planistycznym rozproszenie ryzyka wynikało przede wszystkim z różnorodności produktowej i asortymentowej. W nurcie pozycyjnym redukcja ryzyka opierała się głównie na funkcjonowaniu na odmiennych rynkach oraz w wielu, niepowiązanych ze sobą branżach. Z kolei w nurcie zasobowym sposobem na zmniejszenie ryzyka zdywersyfikowanej działalności jest koncentracja na strategicznych zasobach i kluczowych kompetencjach i eksploataowanie ich na odmiennych rynkach.

Współcześnie wielu badaczy z dziedziny finansów oraz zarządzania nie traktuje redukcji ryzyka jako oczywistej przesłanki strategii dywersyfikacji. Dywersyfikacja w klasycznym ujęciu zarządzania strategicznego może redukować ryzyko na trzy sposoby, a mianowicie przez:

- dywersyfikację geograficzną,
- zróżnicowanie rynków produktu,
- budowanie efektywnego portfela inwestycyjnego.

Rozszerzenie działalności na kilka obszarów geograficznych może zapewnić większą stabilność przedsiębiorstwu przez uniezależnienie się od warunków makroekonomicznych określonego rynku geograficznego. Dywersyfikacja geograficzna może równoważyć płynność finansową oraz warunki funkcjonowania organizacji, i co najważniejsze redukować ryzyko. Kolejnym sposobem obniżenia ryzyka przez dywersyfikację jest prowadzenie działalności w kilku różnych sektorach. Podobnie jak w przypadku dywersyfikacji geograficznej, przedsiębiorstwo wchodząc w odmienne obszary, zabezpiecza się przed zmianami koniunktury, wahaniami sezonowymi czy turbulencjami ekonomicznymi. Zatem, mając na uwadze nieprzewidywalność otoczenia, funkcjonowanie organizacji na różnych rynkach produktowych może łagodzić ryzyko finansowe. Trzecim sposobem na obniżenie ryzyka finansowego jest zróżnicowanie portfela inwestycyjnego. Ryzyko utraty płynności przedsiębiorstwa zdywersyfikowanego, którego portfel inwestycyjny zbudowany jest z biznesów niezupełnie skorelowanych między sobą, jest na ogół mniejsze niż w przypadku przedsiębiorstwa niezdywersyfikowanego<sup>20</sup>. Jednakże według teorii finansów, traktowanie redukcji ryzyka jako przesłanki strategii dywersyfikacji jest nieuzasadnione. Naukowcy

---

<sup>20</sup> Copeland, Weston, 1983; Barney, 2007; Sanchez, Heene, 1996.

z zakresu finansów argumentują, iż w sytuacji, gdy przepływy pieniężne różnych organizacji są niewystarczająco skorelowane, to skoncentrowanie ich w rękach jednego właściciela obniża ryzyko ich wariacji. Aczkolwiek taki sposób obniżenia ryzyka jest bardziej zachęcający dla menadżerów niż dla akcjonariuszy. Menadżerowie w dywersyfikacji organizacji dostrzegają sposób na obniżenie ryzyka przez jego rozproszenie na kilka działalności. Jednakże inwestorom nie jest potrzebne dywersyfikowanie każdego biznesu, w który angażują kapitał. Przedsiębiorstwo ograniczające ryzyko poprzez zbudowanie efektywnego portfela biznesów nie kreuje ponadprzeciętnej wartości dla akcjonariuszy czy też inwestorów zewnętrznych, ponieważ mają oni inne, tańsze możliwości obniżenia ryzyka<sup>21</sup>. Ponadto, inwestorzy preferują osobiste dywersyfikowanie własnego portfela inwestycyjnego przez zakup odrębnych przedsiębiorstw od menadżerskiego konstruowania ich portfela w wyniku dywersyfikacji działalności<sup>22</sup>. Finansistów w ich argumentacji wspiera model wyceny aktywów kapitałowych (*capital asset pricing model* – CAPM). Teoria finansów podkreśla, iż ryzyko, które wpływa na ustalenie ceny papieru wartościowego, nie jest całkowitym ryzykiem (wariancją) stopy zwrotu z niego, lecz ryzykiem systematycznym: tą częścią wariacji stopy zwrotu, która jest skorelowana z całkowitą stopą zwrotu rynku, mierzoną przez współczynnik beta papieru wartościowego. Dywersyfikacja korporacyjna nie zmniejsza ryzyka systematycznego: w przypadku gdy trzy odrębne firmy zyskują wspólnego właściciela przy braku innych zmian, współczynnik beta powstałego w wyniku połączenia przedsiębiorstwa jest po prostu średnią ważoną współczynników beta przedsiębiorstw składowych. Zatem, skupienie odmiennych biznesów w rękach jednego właściciela nie tworzy wartości dla akcjonariuszy<sup>23</sup>. Co więcej, dywersyfikacja niepowiązana może nie redukować nawet ryzyka niesystematycznego<sup>24</sup>.

Podsumowując powyższe, prowadzone dotąd rozważania pozwalają stwierdzić, iż z perspektywy akcjonariusza traktowanie redukcji ryzyka w kategoriach przesłanek dywersyfikacji pozostaje kwestią wątpliwą. Natomiast, analizując to zagadnienie z punktu szkoły pozycyjnej, zróżnicowanie działalności pozwala na rozproszenie ryzyka. W niniejszym opracowaniu, mając na uwadze poglądy badaczy<sup>25</sup>, redukcję ryzyka uznaje się za przesłankę dywersyfikacji.

---

<sup>21</sup> Zob. Williamson, 1975; Chang, Thomas, 1989.

<sup>22</sup> Jensen M.C., Meckling W.H.: Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. "Journal of Financial Economics", Vol. 3, 1976.

<sup>23</sup> Zob. Brealey, Myers, Allen, 2006; Teece, 1982.

<sup>24</sup> Lubatkin M., Chatterjee S.: Extending Modern Portfolio Theory into the Domain of Corporate Diversification: Does it Apply? "Academy of Management Journal", Vol. 37, 1994.

<sup>25</sup> Zob. Reed, Lufman, 1986; McDogall, Round, 1984; Barney, 2007; Rokita, 2005; Grant, 2011, Hitt et al., 1999; Fitzroy, Hulbert, 2011; Romanowska, 2009.

Kolejnym katalizatorem różnicowania działalności, charakterystycznym dla szkoły pozycyjnej, jest poprawa wyników finansowych przez kreowanie wewnętrznego rynku kapitałowego oraz efektywne zarządzanie podatkami<sup>26</sup>. W przypadku przedsiębiorstwa posiadającego zrationalizowany portfel działalności fundamentem wyników ekonomicznych jest rynek wewnętrzny. W kontekście kapitału finansowego – przedsiębiorstwo zdywersyfikowane stanowi wewnętrzny rynek kapitałowy, tzn.: rozmieszcza kapitał pomiędzy strategiczne jednostki biznesowe za pomocą budżetu kapitału inwestycyjnego. Zrationalizowany portfel biznesów i efektywna alokacja wewnętrznego kapitału<sup>27</sup> rozwija wewnętrzny rynek kapitałowy, który w konsekwencji może się stać bardziej efektywny od rynku zewnętrznego i redukować koszty pozyskiwania kapitału zewnętrznego (koszty kredytu, koszty emisji nowych akcji, obligacji itp.). Ponadto, korzyścią zdywersyfikowanych przedsiębiorstw skupiających się na wewnętrznym rynku kapitałowym jest dostęp do pełnych informacji finansowych, przyszłych perspektyw prowadzonych biznesów, a także ochrona niektórych informacji przed potencjalnymi konkurentami – w przeciwieństwie do rynku zewnętrznego, który nie gwarantuje pełnych informacji oraz dąży do ich rozpowszechniania. Zatem przedsiębiorstwa wyłączające konkurencję z posiadania informacji ochraniają swoją przewagę konkurencyjną przed jej imitacją przez rynkowych rywali. Kolejnym aspektem wpływającym pozytywnie na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw zdywersyfikowanych są niższe koszty wejścia do nowego sektora jednostki gospodarczej obecnej już w innych sektorach, ponieważ część kosztów wejścia organizacja poniosła przy uruchamianiu wcześniejszych przedsięwzięć, np.: zakupiono grunt, wzniesiono budynki administracyjne, istnieją stosowne zezwolenia, logo firmy itp. Ponadto, dywersyfikacja umożliwia rozłożenie kosztów stałych na kilka sektorów. Pozytywnie wpływającym aspektem na wyniki ekonomiczne korporacji zdywersyfikowanej są korzyści podatkowe. Skuteczne zarządzanie podatkami w przedsiębiorstwie zdywersyfikowanym może redukować ogólną kwotę zobowiązań podatkowych. Istotnym czynnikiem jest odpowiednie rozlokowanie podatków między prowadzonymi biznesami. Dla przykładu: organizacja może ponieść straty w kilku biznesach w celu zrównoważenia zysków w pozostałych działalnościach albo przedsiębiorstwo może manipulować cenami dóbr i usług, które są transferowane pomiędzy biznesami, w konsekwencji oba przypadki mogą doprowadzić do obniżenia zobowiązań podatkowych. Konkludując, przedsiębiorstwo zdywersyfikowane ma wiele możliwości poprawiania wyników ekonomicznych, m.in. przez odpowiednie rozlokowanie kapitału między biznesami, zarządzanie podatkami. Rozważając korzyści finansowe w kontekście przesłanki strategii dywersyfikacji, można stwierdzić, iż aspekt ten wciąż stanowi ważny motyw rozszerzania podstawowej działalności.

<sup>26</sup> Barney J.B.: *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2007.

<sup>27</sup> Porter M.: *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. "Business Harvard Review", May, 1987.

Innym ważnym motywem strategii dywersyfikacji, dominującym dla ujęcia pozycyjnego, jest zwiększenie siły organizacji na rynku (ang. *market power*). Siła rynkowa występuje w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo jest zdolne do sprzedawania produktów powyżej istniejącego poziomu konkurencji lub/i redukuje koszty swoich głównych i wspierających działalności poniżej tego poziomu. Zatem krótko mówiąc, siła rynkowa ułatwia przedsiębiorstwu rywalizację na konkurencyjnym rynku, prowadzi do osłabienia konkurencji, a także pozwala osiągnąć przewagę konkurencyjną. Dywersyfikacja zwiększa siłę rynkową przez następujące mechanizmy: zbudowanie optymalnego portfela działalności, zwiększenie siły przetargowej wobec dostawców i klientów, strategię integracji wertykalnej oraz wielorynkową konkurencję (ang. *multipoint, multimarket*). Przedsiębiorstwo rozszerzając swoją dotychczasową działalność o nowe, atrakcyjne biznesy z różnych sektorów podwyższa wartość całej organizacji. Ponadto, jednostka gospodarcza przez wewnętrzną alokację kapitału ma możliwość wspomagania słabszych działalności, będących w fazie rozwoju bądź biznesów, których sektory przeżywają chwilowe turbulencje, kryzys czy zmiany zasad konkurencji. Nadwyżki finansowe uzyskane przez wybrane biznesy mogą posłużyć do subsydiowania słabszych biznesów. Zbudowanie zrationalizowanego portfela działalności umożliwia uniknięcie negatywnych skutków starzenia się dotychczasowych sektorów działalności. Wobec powyższego, elastyczne zarządzanie efektywnym portfelem działalności zwiększa siłę rynkową organizacji, a więc ułatwia rywalizację z innymi podmiotami konkurencyjnymi. Innym sposobem zwiększania siły rynkowej w wyniku dywersyfikacji jest wzmocnienie siły przetargowej wobec dostawców i klientów, co jednocześnie wpływa na poprawę pozycji konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo, które rozszerza swoją dotychczasową działalność, zwiększa swoje możliwości negocjacyjne z dostawcami i dystrybutorami w wyniku zwiększonych zakupów i szerszej oferty produktowej. Kolejnym sposobem osiągnięcia siły rynkowej jest strategia integracji pionowej<sup>28</sup>. Integracja pionowa opiera się na połączeniu technologicznie odrębnych faz produkcji, sprzedaży, dystrybucji lub innych procesów w jednym przedsiębiorstwie. Można zauważyć tutaj podobieństwo do dywersyfikacji wertykalnej. Jednakże, w przypadku integracji pionowej występuje również możliwość tylko częściowej integracji: wybrane procesy, funkcje, produkcja i sprzedaż produktów mogą być realizowane jednocześnie przez strategiczne jednostki biznesowe organizacji oraz przez przedsiębiorstwa zewnętrzne. Siła rynkowa wzrasta, jeśli jednostka gospodarcza rozwija zdolność do minimalizowania kosztów swoich operacji oraz działań, unika kosztów rynkowych, poprawia jakość produkcji i chroni swoją technologię przed imitacją konkurentów. Zatem siła rynkowa budowana na podstawie integracji pionowej jest wynikiem oszczędności na kosztach transakcyjnych, lepszej kontroli jakości poszczególnych

---

<sup>28</sup> Zob. Dess et al., 2008; Porter, 1980.

wyrobów, działań i operacji oraz nadzoru nad technologią. Przedsiębiorstwa decydują się na integrację pionową w celu wzmocnienia swojej pozycji na rynku i osłabienia pozycji konkurencji<sup>29</sup>. Ostatnim czynnikiem wzmacniającym siłę rynkową w wyniku dywersyfikacji jest wielorynkowa konkurencja. Wielorynkowa konkurencja istnieje, gdy kilka zdywersyfikowanych przedsiębiorstw konkuruje ze sobą na wielu rynkach produktowych bądź geograficznych. Przykładami takiej wielorynkowej rywalizacji są: Disney i AOL Time Warner, Coca-Cola i Pepsi, Michelin i Goodyear, BIC i Gillette. Zdywersyfikowane przedsiębiorstwa rywalizujące ze sobą na wielu rynkach mają wiele opcji strategicznych (m.in. mogą wchodzić w biznesy przyciągające uwagę rywali i używać zasobów będących w obszarze innych działalności), które umożliwiają im zwiększanie siły rynkowej<sup>30</sup>. Jednakże wielorynkowa rywalizacja może prowadzić do nadmiernej rywalizacji, a w konsekwencji do hiperkonkurencji. Teoria wielorynkowej konkurencji sugeruje, iż alternatywną opcją dla zaostrzonej konkurencji jest zbilansowanie siły konkurentów przez zawarcie szczególnego rodzaju porozumienia nazywanego wzajemną wyrozumiałością<sup>31</sup>. Umowa o wzajemnej wyrozumiałości (ang. *mutual forbearance*) pomiędzy konkurentami zawierana jest w formie cichej zмовы jako przeciwieństwo zмовы bezpośredniej, które w większości krajów jest działaniem nielegalnym. W wyniku zawartego „cichego” porozumienia konkurujące przedsiębiorstwa zdywersyfikowane mogą uniknąć destrukcyjnej rywalizacji oraz dyktować warunki konkurencji na określonym rynku i w konsekwencji ograniczać pozostałą konkurencję. Syntetyzując rozważania dotyczące siły rynkowej, można stwierdzić, iż przedsiębiorstwo rozszerzające swoją działalność w zależności od przyjętego mechanizmu zwiększania siły rynkowej może poprawić swoją pozycję rynkową, osłabić konkurencję oraz zmieniać warunki konkurowania. Zatem siła rynkowa może stanowić ważny motyw dywersyfikacji działalności.

Za istotną przesłankę różnicowania działalności, wpisującą się w ujęcie zasobowe, jest wykazanie się umiejętnościami pełnienia funkcji korporacji macierzystej na nowych rynkach oraz zarządzania różnorodnymi wyrobami lub usługami<sup>32</sup>. Przedsiębiorstwo posiadające kompetencję do zarządzania bardzo różnymi produktami bądź usługami, niekoniecznie powiązanymi między sobą w jakiś określony sposób, może efektywnie realizować strategię dywersyfikacji. Organizacja, która sprawdziła się w roli korporacji macierzystej, posiada umiejętności, nazwane przez Prahalad i Bettis „dominującą logiką ogólnego zarządzania”. W interpretacji szkoły zasobowej można przyjąć, iż są to kluczowe

<sup>29</sup> Hitt M., Duane Ireland R., Hoskisson R.E.: *Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization*. South-Western Cengage Learning, 2012.

<sup>30</sup> Furrer O.: *Corporate level strategy. Theory and applications*. Routledge, New York 2011, p. 163-164.

<sup>31</sup> Zob. Baum, Korn, 1996; Clark, Montgomery, 1996; Porter, 1980.

<sup>32</sup> Goold, Campbell, Alexander, 1994.

kompetencje ogólnego zarządzania. Dobrym przykładem przedsiębiorstwa zarządzającego wyrobami, mającego niewiele wspólnych zasobów, jest francuski konglomerat LVHM. Organizacja dzięki swoim umiejętnościom skupia bardzo różne przedsiębiorstwa – m.in. producentów szampana (np. Dom Perignon), koniaku (np. Hennessy), odzieży (np. Kenzo, Dior, Donna Karan), zegarków (np. TAG Heuer), a także sieci detaliczne (np. Sephora). Zatem zdolność do zarządzania portfelem różnorodnych produktów i usług stanowi istotną przesłankę do dywersyfikowania działalności<sup>33</sup>.

Przeprowadzone powyżej rozważania na temat przesłanek dywersyfikacji skoncentrowały się przede wszystkim na ukazaniu pozytywnych, różnorodnych aspektów wynikających z implementacji strategii dywersyfikacji. Warto podkreślić, iż zidentyfikowane przesłanki strategii dywersyfikacji nie wyczerpują tematu, aczkolwiek należą do najczęściej wymienianych przez badaczy i naukowców teorii zarządzania.

W świecie praktyki i teorii zarządzania powszechnie przyjęło się, iż myślenie o dywersyfikacji ma sens tylko wtedy, gdy zostały wyczerpane wszystkie możliwości rozwoju na dotychczasowych rynkach. Rozpoznanie przesłanek w kontekście podjęć do zarządzania strategicznego prezentuje nieco szersze spojrzenie na determinanty rozszerzenia działalności.

#### 4. Podsumowanie

Dążąc do logicznej syntezy niniejszego opracowania, należy stwierdzić, iż analiza poszczególnych motywów rozszerzenia działalności wskazała, iż korzyści płynące z wdrożenia strategii dywersyfikacji są unikatowe oraz trudne do osiągnięcia w ramach innych strategii. Z przeprowadzonych rozważań wynika, że strategia dywersyfikacji umożliwia:

- osiągnąć efekty synergii,
- zredukować ryzyko,
- uzyskać dostęp do kluczowych zasobów i kompetencji,
- osiągnąć korzyści wynikające ze współdzielenia zasobów oraz transferu kompetencji,
- osiągnąć korzyści finansowe,
- umocnić pozycję rynkową,
- zwiększyć kartę przetargową wobec dostawców i odbiorców.

Przeprowadzona powyżej dyskusja naświetliła wieloaspektowość przesłanek strategii dywersyfikacji. Analiza literatury oraz zgłębienie tematu pozwala wysunąć wniosek, iż poszczególne motywy były formułowane i dominujące dla określonej szkoły zarządzania

---

<sup>33</sup> Johnson G., Scholes K., Whittington R.: Podstawy strategii. PWE, Warszawa 2010, s. 227.

strategicznego. Kolejne szkoły jednak nie odrzucały wypracowywanych w tym obszarze założeń, przyjmowały je i jednocześnie generowały własne motywy rozszerzania działalności. W konsekwencji, na przestrzeni lat powstał pokaźny zbiór przesłanek strategii dywersyfikacji.

Pokrótkie, głównymi powodami determinującymi rozszerzenie działalności z perspektywy ujęcia planistycznego był wzrost organizacji, ekonomia skali i zakresu i efekty synergetyczne generowane przez umiejętne (wiedza i zdolności menadżerów) zarządzanie zasobami (głównie materialnymi), tj. ich dzielenie i alokacja oraz redukcja ryzyka osiągnięta przez zróżnicowanie produktowe i asortymentowe. W efekcie skuteczna realizacja strategii dywersyfikacji w ujęciu planistycznym prowadziła do maksymalizacji zysków dla właścicieli unikatowych zasobów (renta ricardianska).

W ujęciu pozycyjnym dominującymi powodami dywersyfikacji było ograniczenie bądź zróżnicowanie ryzyka prowadzonej działalności oraz wygenerowanie zysków dla akcjonariuszy. Działalność zdywersyfikowanej organizacji koncentrowała się wokół budowy efektywnego portfela biznesów, bowiem umożliwiał on nie tylko wzrost, ale także osiąganie korzyści ekonomicznych, na podstawie ekonomii zakresu wynikającej ze współdzielenia działań i zasobów (głównie materialnych), skutecznym kształtowaniu rynku wewnętrznego (alokacja kapitału na rynku wewnętrznym, korzyści podatkowe) oraz wzmocnieniem siły rynkowej (wzmocnienie siły przetargowej wobec dostawców i klientów, wielorynkowa konkurencja, integracja wertykalna) i w następstwie budowaniu przewagi konkurencyjnej.

W zasobowym nurcie myślenia strategicznego prymarną przesłanką różnicowania działalności jest dążenie do wzrostu na fundamencie istniejącej puli strategicznych zasobów i kluczowych kompetencji. Skuteczne wykorzystywanie strategicznych zasobów i kluczowych kompetencji w zróżnicowanej przestrzeni organizacyjnej prowadzi do osiągnięcia korzyści ekonomicznych w postaci efektów synergetycznych oraz ekonomii zakresu (dzielenie strategicznych zasobów i transferowanie kluczowych kompetencji pomiędzy biznesami). Budowanie powiązań pomiędzy biznesami na podstawie posiadanych strategicznych zasobów i kluczowych kompetencji prowadzi do zmaksymalizowania zysku rozumianego w podejściu zasobowym jako satysfakcja akcjonariuszy. Motorem rozszerzenia działalności w tym ujęciu może być również kompetencja ogólnego zarządzania. Przedsiębiorstwo, które posiada umiejętności efektywnego zarządzania zróżnicowanym portfelem produktów/usług może wykorzystywać ten aspekt do wchodzenia w niespenetrowane dotąd przestrzenie.

Reasumując, bez względu na to, jakie przesłanki determinują decyzję o realizacji strategii dywersyfikacji, należy pamiętać o ich dogłębnej analizie, bowiem każdą z nich można interpretować na wiele sposobów. Przeprowadzona przez autorkę dyskusja miała na celu



naświetlenie niejednoznacznej optyki pojmowania powodów rozszerzania działalności, i tym samym ukazanie szerokiego spektrum ich rozpatrywania w zależności od okoliczności. Podsumowanie powyższych wywodów zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1

Przesłanki strategii dywersyfikacji z perspektywy  
wybranych nurtów zarządzania strategicznego

Wybrane szkoły zarządzania	Dominujące dla wybranych szkół zarządzania przesłanki strategii dywersyfikacji	Źródła sukcesu/ sposoby osiągnięcia	Cel
szkoła planistyczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wzrost organizacji,</li> <li>– korzyści ekonomiczne,</li> <li>– ekonomia skali i zakresu,</li> <li>– efekty synergetyczne,</li> <li>– redukcja ryzyka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– umiejętne wykorzystywanie zasobów, głównie materialnych,</li> <li>– dzielenie zasobów, głównie materialnych,</li> <li>– odpowiednia alokacja zasobów,</li> <li>– wiedza i umiejętności menadżerów,</li> <li>– zwiększanie zróżnicowania produktowego i asortymentowego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– maksymalizacja zysku dla właściciela unikatowych zasobów materialnych (Ricardian rent)</li> </ul>
szkoła pozycyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– redukcja ryzyka,</li> <li>– korzyści ekonomiczne,</li> <li>– ekonomia skali i zakresu,</li> <li>– efekty synergetyczne,</li> <li>– kształtowanie rynku wewnętrznego,</li> <li>– zwiększanie siły rynkowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– budowanie efektywnego portfela inwestycyjnego,</li> <li>– wchodzenie w niepowiązane, odległe dziedziny działalności,</li> <li>– dywersyfikacja geograficzna, zróżnicowanie rynków produktu,</li> <li>– alokacja kapitału na rynku wewnętrznym,</li> <li>– zwiększanie siły przetargowej względem dostawców i klientów,</li> <li>– wielorynkowa konkurencja,</li> <li>– integracja wertykalna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zwiększanie wartości dla akcjonariuszy,</li> <li>– przewaga konkurencyjna</li> </ul>
szkoła zasobowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wzrost organizacji,</li> <li>– strategiczne zasoby i kluczowe kompetencje,</li> <li>– ekonomia skali i zakresu,</li> <li>– efekty synergetyczne,</li> <li>– kluczowa kompetencja ogólnego zarządzania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wykorzystywanie strategicznych zasobów i kluczowych kompetencji do rozszerzania działalności i budowania powiązań pomiędzy działalnościami,</li> <li>– transferowanie kluczowych kompetencji i współdzielenie strategicznych zasobów w zróżnicowanej przestrzeni organizacyjnej,</li> <li>– efektywne zarządzanie zróżnicowanym zbiorem produktów bądź/i szerokim wachlarzem usług</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– maksymalizacja zysku rozumiana jako satysfakcja akcjonariuszy</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

## Bibliografia

1. Andrews K.R.: Product Diversification and the Public Interest. "Harvard Business Review", No. 4, 1951.
2. Ansoff H.I.: Strategies for Diversification. "Harvard Business Review", No. 5, 1957.

3. Ansoff H.I.: *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York 1965.
4. Barney J.B.: *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2007.
5. Baum J.A.C., Korn H.J.: *Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry*. "Academy of Management Journal", Vol. 39(2), 1996.
6. Berry Ch.: *Corporate Growth and Diversification*. Princeton University Press, Princeton, NJ 1975.
7. Brealey R.A., Myers S.C., Allen F.: *Principles of corporate finance*. McGraw-Hill/Irwin, 2003.
8. Chang Y., Thomas H.: *The Impact of Diversification Strategy on Risk-Return Performance*. "Strategic Management Journal", Vol. 10(3), 1989.
9. Clark B.H., Montgomery D.B.: *Perceiving Competitive Reactions: The Value of Accuracy (and Paranoia)*. "Marketing Letters", Vol. 7, No. 2, 1996.
10. Collis D.J., Montgomery C.: *Competing on Resources*. "Harvard Business Review", July-August, 1995.
11. Copeland T.E., Weston J.F.: *Financial Theory and Corporate Policy*. Addison-Wesley Pub. Co., 1983.
12. Dess G.G., Lumpkin G.T., Eisner A.B.: *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. McGraw-Hill, Boston 2008.
13. FitzRoy P., Hulbert J.M., Ghobadian A.: *Strategic Management: The Challenge of Creating Value*. Routledge, New York 2011.
14. Furrer O.: *Corporate level strategy. Theory and applications*. Routledge, New York 2011.
15. Grant R.M.: *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishing Ltd., 2008.
16. Gierszewska G.: *Zarządzanie strategiczne*. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000.
17. Goold M., Campbell A.: *Desperately Seeking Synergy*. "Harvard Business Review", September-October, 1998.
18. Hitt M., Duane Ireland R., Hoskisson R.E.: *Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization*. South-Western Cengage Learning, 2012.
19. Jensen M.C., Meckling W.H.: *Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. "Journal of Financial Economics", Vol. 3, 1976.
20. Johnson G., Scholes K., Whittington R.: *Podstawy strategii*. PWE, Warszawa 2010.
21. Kenny G.: *Strategia dywersyfikacji. Wzrost poprzez zróżnicowanie*. Explanator, Poznań 2010.

22. Lubatkin M., Chatterjee S.: Extending Modern Portfolio Theory into the Domain of Corporate Diversification: Does it Apply? "Academy of Management Journal", Vol. 37, 1994.
23. Markides C., Williamson P.J.: Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance. "Strategic Management Journal", Vol. 15, 1994.
24. Markowitz H.: Selection Portfolio. "The Journal of Finance", Vol. 7, No. 1, 1952.
25. Markowski P., Pawelec R.: Słownik wyrazów obcych i trudnych. Wilga, Warszawa 2005.
26. McDougal F.M., Round D.K.: A Comparison of Diversifying and Nondiversifying Australian Industrial Firms. "Academy of Management Journal", June, Vol. 27, No. 2, 1984.
27. Pehrsson A.: Business relatedness and performance: a study of managerial perceptions. "Strategic Management Journal", Vol. 27(3), 2006.
28. Penc J.: Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie. Placet, Warszawa 1997.
29. Penrose E.: The Theory of Growth on the Firm. New York 1959.
30. Porter M.: Competitive Strategy. Free Press, NJ 1980.
31. Porter M.E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, New York 1985.
32. Prahalad C.K., Bettis R.A.: The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance. "Strategic Management Journal", 1986.
33. Reed R., Luffman G.A.: Diversification: The growing confusion. "Strategic Management Journal", Vol. 7, No. 29-35, 1986.
34. Rokita J.: Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2005.
35. Romanowska M.: Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 2004.
36. Sanchez R., Heene A.: Competence-based Strategic Management. John Wiley and Sons Ltd., England 1996.
37. Strategor: Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość. PWE, Warszawa 1999.
38. Teece D.J.: Towards an economic theory of the multiproduct firm. "Journal of Economic Behavior & Organization", Elsevier, Vol. 3(1), 1982.
39. Williamson O.E.: Markets and hierarchies. Free Press, New York 1975.