



DWIE DROGI – jeden cel

PO WSTĄPIENIU POLSKI DO UNII EUROPEJSKIEJ ISTOTNYM ASPEKTEM PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI STAŁO SIĘ FORMUŁOWANIE STRATEGII ROZWOJU. MENEDŻEROWIE WYKAZUJĄ SIĘ ZDOLNOŚCIĄ DO POWOŁYWANIA DO ŻYCIA CIEKAWYCH KONCEPCJI ROZBUDOWY ZARÓWNO WEWNĘTRZNEJ, JAK I ZEWNĘTRZNEJ FIRM. WSZYSTKIE TE DZIAŁANIA MAJĄ NA CELU PODNIESIENIE KONKURENCYJNOŚCI NA RYNKU I POPRAWĘ WIZERUNKU W OCZACH KLIENTÓW, NIOSĄC ZE SOBĄ SPORE SZANSE, LECZ NIEJEDNOKROTNI TAKŻE DUŻE ZAGROŻENIA.

TEKST: INŻ. AGNIESZKA HYLA, CENTRUM SZKOLEŃ INŻYNIERSKICH EMT-SYSTEMS SP. Z O.O.

Strategia, z języka greckiego dowództwo, to odbywający się nieustannie proces przygotowania, planowania, działania i analizy, dążący do osiągnięcia założonych celów w oparciu o warunki, możliwości, miejsce i czas. Aby jasno sprecyzować cele przedsiębiorstwa każdy menedżer powinien opracować misję i wizję firmy. Misja to wartości charakteryzujące przedsiębiorstwo, które opisują jego rolę w danej społeczności, oraz wkład w otoczenie. Wizja zaś to to, co dana firma chce osiągnąć w ograniczonej perspektywie czasowej, np. za 5 czy 10 lat. Strategia jest sposobem na

osiągnięcie stanu opisywanego przez wizję, czyli doprowadzenie działalności z punktu A do punktu B jak najbardziej optymalną drogą, co oznacza minimalizowanie kosztów i maksymalizowanie zysków. Wyróżniamy różne rodzaje strategii: strategię wzrostu, obronną, stabilizacji rynkowej, redukcji czy kombinowaną, skupioną na jednym wyrobie lub rozbudowanym portfelu produktów, w zależności od określonych uprzednio celów. Celem strategicznym może być zarówno rozwój działalności o 10% w perspektywie 2 lat, jak i jej redukcja, o ile tylko jest to cel podejmowany świadomie przez kierownictwo.

GREENFIELD – ROZWÓJ WEWNĘTRZNY

W zakresie planowania strategicznego istotnym zagadnieniem jest rozwój wewnętrzny i zewnętrzny przedsiębiorstwa. Do rozwoju wewnętrznego zaliczamy wszelkie działania i procesy rozbudowujące już istniejące obiekty, czyli budowa nowych działów, inwestycja w sektory, których dana firma nie była dotychczas uczestnikiem. Wewnętrznym sposobem rozwoju przedsiębiorstwa są także inwestycje typu greenfield, czyli otwieranie placówek danej spółki za granicą. Tego typu rozwiązanie poleca się szczególnie, kiedy marka producenta jest znana w danym kraju,



POWER TRANSMISSION

optibelt **DELTA CHAIN** Carbon

CZAS NA ZMIANĘ

Optibelt Polska Sp. z o.o.
ul. Budowlanych 11, 41-303 Dąbrowa Górnicza
tel. 32 261 91 68, fax 32 260 42 08
www.optibelt.com

DOSTĘPNY
W PODZIAŁCE:
8MDC
CTD 8M
PC 8M

Engineered
in Germany
Quality since 1872

optibelt DELTA CHAIN Carbon
optibelt DELTA CHAIN Carbon
optibelt DELTA CHAIN Carbon
optibelt DELTA CHAIN Carbon
optibelt DELTA CHAIN Carbon



a jego warunki gospodarcze są korzystne dla zagranicznych inwestorów. W kraju docelowym tworzona jest zupełnie nowa jednostka, poprzez instalowanie urządzeń, budowę obiektów, otwieranie działów czy placówek miejscowych, czyli otwieranie działalności gospodarczej pozostającej pod banderą firmy matki. Jest to szczególnie opłacalne, gdy proces produkcyjny jest pracochłonny, a może być realizowany przy niskich kosztach w kraju docelowym bądź sprowadzany z firmy macierzystej.

FUZJE I PRZEJĘCIA

Do zewnętrznych sposobów rozwoju przedsiębiorstwa zaliczamy fuzje, przejęcia i aliansy strategiczne. Fuzją nazywamy operację łączenia dwóch lub więcej podmiotów gospodarczych w celu osiągnięcia celów strategicznych. Fuzja to także powstanie nowego podmiotu w wyniku połączenia kilku przedsiębiorstw lub przejęcia jednego przez inne. Do najczęściej wymienianych rodzajów fuzji należy połączenie poziome,

wspólnego klienta finalnego, ograniczyć wydatki administracyjne, a przede wszystkim zwiększyć kontrolę nad produktem ostatecznym poprzez monitorowanie całego procesu produkcyjnego, a nie tylko jego pojedynczych elementów.

Z fuzją konglomeratową zaś mamy do czynienia, gdy zaangażowane w nią przedsiębiorstwa działają w różnych branżach w sposób uzupełniający się, np. produkcja i szkolenia techniczne. Tego typu połączenia mają na celu zwiększenie znaczenia podmiotu na rynku, poszerzenie grupy odbiorców produktów oraz umocnienie marek.

Przejęcie jest to operacja najczęściej oparta na nabyciu takiej liczby akcji spółki, by uzyskać kontrolę nad podejmowanymi decyzjami, przeprowadzana w celu osiągnięcia korzyści strategicznych, głównie finansowych. Efektem jest włączenie spółki w strukturę większego przedsiębiorstwa. Przejęcie może mieć charakter przyjazny – zaplanowany i podjęty za porozumieniem stron – bądź wrogi, kiedy dochodzi do

współpracy i konkurencji w grupie firm wykonujących czynności częściowo komplementarne. Alians strategiczny opiera się na zasadzie czasowego partnerstwa, gdzie wszystkie biorące udział podmioty są równo traktowane. Mowa tutaj o realizacji wspólnych projektów, inwestycjach we współdzieloną nową linię produkcyjną, umowach licencyjnych, przedstawicielstwie zagranicznym, udziałach kapitałowych, wymianie udziałów, joint venture (podmiot gospodarczy utworzony wspólnie przez kilka przedsiębiorstw w konkretnym celu) czy działalności franczyzowej.

Ciekawym rozwiązaniem jest także kooperacja, czyli współpraca dotychczasowych konkurentów w celu osiągnięcia wspólnego sukcesu. Za sukces można uznać wyeliminowanie trzeciego konkurenta z rynku, ograniczenie kosztów produkcji, dostęp do drogich, innowacyjnych rozwiązań czy wspólną dystrybucję podobnych produktów.

DLA KOGO ROZWÓJ ZEWNETRZNY?

Rozwój zewnętrzny brany jest pod uwagę, kiedy zawodzą inne możliwości, a zakres działalności danej firmy nie umożliwia dokonywania pożądanych inwestycji. W sytuacji kiedy w celach strategicznych firmy jest uczestnictwo w sektorze o silnej walce konkurencyjnej, konieczna może się okazać współpraca z podmiotem już działającym na danym rynku, co znacznie zwiększa szanse na osiągnięcie sukcesu. W przypadku działalności w branży o szybko zmieniającej się technologii inwestycja dokonana wspólnie z innymi podmiotami jest tańsza i bezpieczniejsza niż ta rozpoczęta w pojedynkę. Równie problematyczna staje się działalność w sektorze dojrzałym czy schyłkowym, gdzie rozwój wewnętrzny przedsiębiorstwa jest znacznie utrudniony ze względu na kurczący się rynek zbytu. Wówczas konieczne jest rozbudowanie zakresu usług czy portfela produktów poprzez współpracę z innymi podmiotami. Z podobną sytuacją mamy do czynienia w przypadku sektora o wysokich barierach wejścia, które nie są możliwe do pokonania

Kolejnym przykładem popularnej fuzji jest połączenie pionowe, czyli kilku podmiotów zajmujących się uprzednio kolejnymi etapami przygotowania tego samego produktu.

czyli kilku struktur zajmujących się podobnymi usługami lub wytwarzaniem tożsamyh produktów w ramach jednej bądź kilku branż. Mamy wówczas do czynienia z działaniem mającym na celu poszerzenie danego rynku zbytu, rozszerzenie oferty sprzedażowej lub optymalizację kosztów w oparciu o uwspólnienie struktur, np. działu zakupów, utrzymania ruchu czy sprzedaży.

Kolejnym przykładem popularnej fuzji jest połączenie pionowe, czyli kilku podmiotów zajmujących się uprzednio kolejnymi etapami przygotowania tego samego produktu. W tym przypadku firmy łączą się, by sprostać oczekiwaniom

eliminacji konkurenta. Przejęcia koncentryczne, czyli dotyczące firm działających w tej samej branży i oferujących podobne produkty, skutkują wzmocnieniem pozycji podmiotu przejmującego na rynku. Wynikiem połączeń konglomeratowych jest budowanie organizacji o szerokim profilu działalności, często wzajemnie uzupełniających się.

ALIANŚ STRATEGICZNY I KOOPERACJA

Najciekawszą propozycją z zakresu rozwoju zewnętrznego jest alians strategiczny. Jest to bowiem działanie krótko- bądź długookresowe, oparte na połączeniu

samodzielnie. Należy wtedy postawić na współpracę z innym przedsiębiorstwem posiadającym przymioty, których brakuje naszej firmie. Bariery wejścia oparte na wymaganiach normatywnych można ominąć, współpracując z firmą, która już je spełnia. Równie korzystnym połączeniem jest kooperacja z przedsiębiorstwem posiadającym park maszynowy, niezbędny do danego przedsięwzięcia.

PO CO SIĘ ŁĄCZYĆ?

Istnieje wiele motywów rozwoju zewnętrznego. Z perspektywy sprzedawcy najczęstszym powodem decyzji o fuzji czy przejęciu są względy finansowe. Mowa tu o redukcji strat i podniesieniu efektywności finansowej przedsiębiorstwa, a także zdobyciu środków na pozostałą działalność lub kolejną inwestycję w innym sektorze. W sytuacji kiedy część działalności przedsiębiorstwa odbiega od jego celów strategicznych, dobrym rozwiązaniem jest zrezygnowanie z niej na rzecz innego podmiotu w zamian za wynikające z tej decyzji korzyści finansowe. Z perspektywy nabywcy najczęstszym motywem jest poszerzenie działalności bądź zneutralizowanie konkurenta. Fuzje i przejęcia zwiększają także efektywność działania, a uwspólnienie struktur administracyjnych dwóch przedsiębiorstw znacznie ogranicza wydatkowanie kosztów na zatrudnienie personelu, a także wpływa pozytywnie na efektywność kierownictwa. Istotnym aspektem połączenia jest też efekt skali, czyli zwiększenie znaczenia firmy na rynku poprzez powiększenie jej gabarytów. W przypadku połączenia przedsiębiorstw o komplementarnych ścieżkach działania dochodzi do znacznego ograniczenia kosztów ponoszonych obecnie, lecz także tych prognozowanych – wydatków na modernizację linii produkcyjnych, działań utrzymania ruchu czy serwisu maszyn. Połączenie dwóch podmiotów skutkuje znacznym poszerzeniem oferty powstałej jednostki oraz wejściem w nowe obszary działania obu firm. Wzrasta także kontrola menedżerów nad oferowanymi usługami i produktami, a ryzyko zarządzania większym podmiotem zmniejsza się. Zwiększa

się przez to swoboda działania, a co za tym idzie – możliwość osiągnięcia sukcesu.

Zarówno rozwój wewnętrzny, jak i zewnętrzny, wymaga od osób decyzyjnych kreatywności, ale i ostrożności. Należy bowiem pamiętać, iż połączenie z innym podmiotem często oznacza oddanie części kompetencji w obce ręce, co może skutkować niezaplanowanymi komplikacjami, a w konsekwencji niepowodzeniem całego przedsięwzięcia. Dobrze zaplanowana współpraca pomiędzy podmiotami jest jednak drogą do osiągnięcia wspólnych sukcesów gospodarczych i realizacji celów o większej skali niż samodzielnie.

ROZWÓJ WEWNĘTRZNY NIE DLA DOJRZAŁYCH

O rozwoju wewnętrznym można mówić w przypadku, kiedy mamy do czynienia z młodym sektorem. W firmach opartych na tzw. smart technologies, czyli innowacyjnych technologiach tworzących wąskie sektory rynkowe z małą walką konkurencyjną, wskazane jest rozbudowywanie działalności wewnątrz struktur organizacyjnych. Tak długo, jak jest to możliwe i przynosi korzyści, powinno się bowiem ograniczać ryzyko płynące ze współpracy z obcym podmiotem gospodarczym. Niejednokrotnie, szczególnie w przypadku młodych organizacji, rozbudowywanie działalności w ramach jednego podmiotu jest wystarczające, by osiągnąć zamierzone cele. Rozwój wewnętrzny jest także możliwy, kiedy sektor, w którym dana firma zamierza uczestniczyć, nie jest obciążony wysokimi barierami wejścia. Oznacza to, że dany profil działalności nie jest obciążony koniecznością spełniania wysokich wymagań administracyjno-prawnych, posiadania drogiego sprzętu czy szerokiego portfela kontaktów branżowych. Na daną inwestycję może sobie więc pozwolić duża

grupa firm, a co za tym idzie – współpraca pomiędzy podmiotami nie jest konieczna. Rozwój na szczeblu wewnętrznym jest jedynym wyjściem dla firm o zamkniętej i silnej kulturze organizacyjnej. Jest tak dlatego, że głęboko zakorzenione wśród pracowników standardy pracy i ideały są na tyle specyficzne, że współpraca z osobami zatrudnionymi w innej firmie przy dzielonych projektach jest wręcz niemożliwa. Rozwój zewnętrzny jest także ograniczony w przypadku braku doświadczenia w fuzjach i przejęciach. Grozi to bowiem utratą kontroli nad własną spółką i co za tym idzie – poważnym zaburzeniem pierwotnie zakładanych celów strategicznych.

SZEROKI HORYZONT WSPÓŁPRACY

W perspektywie finansowej Horyzont 2020 duży nacisk kładziony jest na rozwój zewnętrzny przedsiębiorstw, a przede wszystkim współpracę nauki z przemysłem. Jest to szansa dla wielu regionów w Polsce, szczególnie tych, gdzie występują rozwinięte ośrodki naukowe i technologiczne. Środowisko nauki i szkolnictwa wyższego, nieustannie dostarczające innowacyjnych rozwiązań technologicznych dla przemysłu, jest cenionym partnerem branży produkcyjnej. Coraz więcej firm podejmuje współpracę z nauką w zakresie szkoleń, wdrażania produktów, programów stażowych czy testów i badań na zlecenie. Ośrodki naukowe dysponujące niezbędnym sprzętem mają szansę na wykonanie wysokiej jakości oceny produktów, które wcześniej musieli realizować producenci, ponosząc koszty całej operacji. Nauka wskazuje także kierunki rozwoju technologicznego przedsiębiorstw produkcyjnych oraz dostarcza propozycje rozwiązań technologicznych, których szanse na komercjalizację szybko weryfikuje przemysł. ■

LITERATURA

1. Cygler J., Alianse strategiczne, Difin, Warszawa 2002.
2. Cygler J., Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne, SGH, Warszawa 2009.