

Dywersyfikacja *versus* specjalizacja w procesach dostosowawczych przedsiębiorstw. Perspektywa pokryzysowa

Stanisław Flejterski, Małgorzata Porada-Rochon*

Streszczenie: *Cel* – Prowadzenie działalności gospodarczej w dynamicznym otoczeniu, na które składa się m.in. wzrost niepewności oraz ryzyka, tym bardziej w warunkach kryzysowych, implikuje potrzebę reorientacji sposobu myślenia i podejmowania decyzji przez zarządzających. Zarządzanie przedsiębiorstwem w obecnych czasach wymaga od zarządzających tak wiedzy, jak i doświadczenia, ale przede wszystkim uznania za konieczne przeprowadzanie procesów adaptacyjności przedsiębiorstwa, w tym jego struktur i zasobów, do rosnących i zmieniających się potrzeb otoczenia. Kluczowy dylemat tkwi w znajomości determinant skutecznie podejmowanego procesu dostosowawczego, szczegółowości i zakresu podejmowanych w jego ramach decyzji, w tym dywersyfikacji lub specjalizacji.

Metodologia badania – analiza literatury.

Wynik – Przeprowadzona analiza wskazuje, że w większości badań w ramach procesów dostosowawczych rekomenduje się działania ukierunkowane nadrzędnie w kierunku dywersyfikacji, ograniczając tym samym ryzyko skupienia się wyłącznie na kluczowym obszarze działalności. Zarządzający przedsiębiorstwem, w szczególności w sytuacji kryzysowej, w dywersyfikacji upatrują możliwość zwiększenia efektywności wyników finansowych. Podobnie, oczekują, że dywersyfikacja z większym prawdopodobieństwem pomoże zidentyfikować niszę rynkową/produktową. Działania wstrzymujące decyzje o dywersyfikacji rynku czy produktu wynikają z niewystarczających zasobów finansowych, jak również z ograniczonego dostępu do nich, co dobitnie uwypuklił kryzys globalny.

Oryginalność/wartość – dotychczas w literaturze polskiej nie prowadzono rozważań nad rolą dywersyfikacji i specjalizacji w procesach dostosowawczych.

Słowa kluczowe: kryzys, proces dostosowawczy, dywersyfikacja, specjalizacja

Wprowadzenie

Prowadzenie działalności gospodarczej w dynamicznym otoczeniu, na które składa się m.in. wzrost niepewności oraz ryzyka, implikuje potrzebę reorientacji sposobu myślenia i podejmowania decyzji przez zarządzających. Kryzys globalny, zapoczątkowany w 2007 roku, tę potrzebę jeszcze dobitniej uwypuklił. Większość prezentowanych w literaturze wyników badań dowodzi, że kryzys miał negatywny wpływ na osiągnięte wyniki przedsiębiorstw. Jakkolwiek można również spotkać się ze stwierdzeniem, że kryzys ten jedynie zdemaskował

* prof. zw. dr hab. Stanisław Flejterski, Katedra Bankowości i Finansów Porównawczych, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński, ul.Cukrowa 8, 71–004 Szczecin, tel. 091 444 31 77, e-mail: stanislaw.flejterski@wzieu.pl; dr Małgorzata Porada-Rochon, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński, ul.Cukrowa 8, 71–004 Szczecin, tel. 091 444 32 06, e-mail: malgorzata.rochon@wzieu.pl.

negatywne praktyki w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem w niestabilnym otoczeniu. Przyjmując oba stwierdzenia *a priori* za słuszne można stwierdzić, że zarządzanie przedsiębiorstwem w obecnych czasach wymaga od zarządzających tak wiedzy, jak i doświadczeń, ale przede wszystkim uznania za konieczne podejmowanie procesów adaptacyjności przedsiębiorstwa, w tym jego struktur i zasobów do rosnących i zmieniających się potrzeb otoczenia. Kluczowy dylemat tkwi w znajomości determinant skutecznie przeprowadzającego procesu dostosowawczego, szczegółowości i zakresu podejmowanych w jego ramach decyzji. W dalszej części artykułu rozważania zostaną zawężone do dywersyfikacji i specjalizacji jako wybranych działań w ramach procesu dostosowawczego.

1. Dywersyfikacja i specjalizacja z perspektywy przedsiębiorstwa

Współczesne przedsiębiorstwo, działające w „burzliwym otoczeniu” (co w szczególności można odnieść do kryzysu finansowego w latach 2007–2008), zmuszone jest do stałego poszukiwania efektywnej kompozycji swojej oferty produktowo-usługowej. „Pole wyboru”, teoretycznie rzecz biorąc, rozciąga się między monostrukturą (jeden segment strategiczny) a multistrukturą (wiele segmentów). „Portfel działalności” (lub w innym, nowszym ujęciu „portfel kluczowych kompetencji”) przedsiębiorstwa powinien być stale przedmiotem analiz i ocen, głównie pod kątem poziomu efektywności oraz poziomu ryzyka. Wraz ze wzbogaceniem palety oferowanych przez przedsiębiorstwo produktów i usług poziom ryzyka (dywersyfikowalnego) zmniejsza się. Prawidłowość ta, dobrze znana w finansach, zwłaszcza w teorii rynku kapitałowego, choć raczej tylko jako „schemat analityczny”, a nie model, pozwalający na udzielenie precyzyjnej odpowiedzi na pytanie o optymalną liczbę różnych produktów i usług w ofercie.

Ustalenie zakresu działania i grupy klientów, z którymi przedsiębiorstwo zamierza współdziałać, nie przesądza jeszcze o tym, ile i które produkty, usługi zostaną klientom zaferowane. Przedsiębiorstwo chcące utrzymać swoją pozycję na rynku, zobligowane jest do proponowania klientom takich samych produktów, jak podmioty konkurencyjne, tego bowiem oczekiwać będą klienci. Nie oznacza to jednak możliwości automatycznego naśladowania asortymentu konkurentów. Pewne produkty powinny być oferowane, gdyż przyczyniają się do dochodów przedsiębiorstwa, inne natomiast dlatego, że są przedmiotem zainteresowania klientów. Różnice te trzeba uwzględnić przy konstruowaniu programu produktowo-usługowego, dokonując np. następującego, pożytecznego podziału:

- produkty, na które trzeba zwrócić szczególną uwagę, gdyż tworzą podstawową część dochodów albo zapewniają znaczny dopływ środków,
- produkty, które nie przynoszą znacznych dochodów ani nie zapewniają dopływu środków, ale muszą być oferowane klientom, aby zapewnić im niezbędną paletę usług,
- produkty, którymi przedsiębiorstwo jeszcze nie rozporządza, ale które powinny być wprowadzone w celu zachowania konkurencyjności z innymi podmiotami,

- produkty, które nie zapewniają żadnych korzyści i mogłyby być stopniowo wycofane oraz zastąpione substytutami.

Zalecenia strategiczne wobec poszczególnych segmentów są następujące: poprawiać rentowność „dojnych krów” i zyski reinwestować w dziedziny przyszłościowe; porzucić lub zaprzestać dofinansowywania „balastów” (odsprzedać lub pozwolić „umrzeć” śmiercią naturalną); utrzymywać dominującą pozycję „gwiazd”, w oczekiwaniu, że wejście danych dziedzin w fazę dojrzałości pozwoli je zmienić w „dojne krowy”; porzucić „dylematy” albo podwoić na nie nakłady lub przeformułować dotychczasową segmentację (należy tu kierować takimi kryteriami, jak: wielkość przyszłego rynku, wysokość niezbędnych nakładów dodatkowych, synergiczność tych działań z innymi segmentami działalności przedsiębiorstw, ich znaczenie wewnętrzne, istnienie odpowiednich nisz rynkowych, dysponowanie właściwymi umiejętnościami, zdolność do sfinansowania dodatkowych nakładów). Analogiczne są, generalnie rzecz biorąc, zalecenia strategiczne w znanych modelach ADL i McKinseya: rozwijać te obszary, gdzie wartość działalności i pozycja rynkowa są atrakcyjne dla przedsiębiorstwa (jeśli jakiś obszar nie spełnia tych dwóch warunków, należy go albo mocno doinvestować, albo definitywnie opuścić); poprawiać rentowność obszarów średnio atrakcyjnych pod względem wartości dziedziny bądź pozycji konkurencyjnej; częściowo lub całkowicie wycofać się z obszarów mało atrakcyjnych.

Podjmując decyzje, które dziedziny należy tworzyć, które utrzymywać, które wyekspluatować, a z których wycofać się, kierownictwo nie powinno opierać się tylko na intuicji, potrzebne są narzędzia analityczne do klasyfikacji biznesów, według tkwiącego w nich potencjału tworzenia zysku (największym błędem byłoby wymagać od wszystkich jednostek, aby dążyły do osiągnięcia tej samej rentowności lub stopy ekspansji; każdy biznes charakteryzuje się różnym potencjałem i ma swoje cele). Związane z tym są decyzje dotyczące asortymentu produktów i linii produktów (asortyment ma określoną szerokość, długość, głębokość i spójność). Przedsiębiorstwo może przyjąć następujące strategie produktowe: dodać nowe linie produktów, poszerzając swój asortyment; przedłużać linie; pogłębiać asortyment dodając więcej odmian swoich produktów; zwiększyć lub zmniejszyć spójność swoich linii produktów, zależnie od tego, czy chce zbudować silną reputację na jednym obszarze czy też działać w wielu dziedzinach. Planiści strategiczni przedsiębiorstwa, odpowiedzialni za planowanie asortymentu, muszą na podstawie informacji marketingowych zdecydować, jakie mają być losy poszczególnych linii produktowych.

Na świecie można znaleźć wiele przedsiębiorstw, które doszły do sukcesu dzięki specjalizacji, koncentrując się na rozwijaniu jednej dziedziny działalności, podobnie jak i niemało takich, które rozwijały się głównie dzięki dywersyfikacji, angażując się w nowe dziedziny, łącząc je z wcześniejszymi aktywnościami. Znamienną cechą rozwoju tych procesów jest cykliczne (choć raczej nieregularne) falowanie, dość trudne do objaśnienia. Analiza tendencji rozwoju korporacji – również finansowych – w kilku ostatnich dziesięcioleciach pozwala stwierdzić, że po latach sześćdziesiątych, w których miał miejsce swego rodzaju *boom* konglomeratowy, w połowie lat siedemdziesiątych pojawiły się pierwsze sygnały, że

konglomeratom daleko do doskonałości. Lata następne były okresem zniechęcenia dywersyfikacją konglomeratową. Nakazem chwili w latach osiemdziesiątych była rekoncepcja, zaczęła odzyskiwać pierwszeństwo specjalizacja, natomiast dywersyfikacja stawała się luksusem dostępnym tylko dla bardzo sprawnych przedsiębiorstw.

Fenomen „falowania” tych stadiów i tzw. „cyklu dywersyfikacyjnego” był przedmiotem zainteresowania ekonomistów. Koncentrację i dekoncentrację w przemyśle i innych działach gospodarki określano mianem komplementarnych procesów rozwojowych. Każde wieloproduktowe i wielobiznesowe przedsiębiorstwo (w tym finansowe) funkcjonujące na rynku przez dłuższy czas, przechodzi przez typowe fazy cyklu. Najmniej zdywersyfikowanym jest przedsiębiorstwo działające na jednym rynku i z jednym produktem (przedsiębiorstwo jednobiznesowe, monoproduktowe), najbardziej zdywersyfikowanym jest przedsiębiorstwo działające globalnie i prowadzące produkcję oraz sprzedaż wielu produktów, często wobec siebie niepokrewnych (*Diversified Multinational Corporation*). Firma rozpoczyna działalność na jednym rynku i z jednym produktem, aby następnie, wraz z powodzeniem pierwszych działań, zwiększać swoją produkcję, pomnażać zyski i poszukiwać nowych obszarów działalności. Zwykle przedsiębiorstwo stoi przed dwiema opcjami rozwojowymi: po pierwsze, może ono zacząć wchodzić ze swoim produktem na nowe rynki, najpierw krajowe, a następnie zagraniczne (dywersyfikacja przestrzenna), lub po drugie, też zacząć produkcję nowych produktów, najpierw pokrewnych produktowi, który przyniósł im sukces początkowy, a następnie nowych produktów niespokrewnionych z produktem pierwotnym (dywersyfikacja produktowa).

Główną przyczyną, dla której przedsiębiorstwo decyduje się na dywersyfikację przestrzenną lub produktową jest konieczność rozłożenia ryzyka. W przypadku koncentracji na jednym produkcie i jednym rynku, przedsiębiorstwo jest wystawione na ryzyko przesunięcia popytu, pojawienia się nowego agresywnego konkurenta etc. Obecność na wielu rynkach z wieloma produktami w znacznym stopniu zmniejsza to ryzyko. Nie są zalecane działania polegające na równoczesnej dywersyfikacji przestrzennej i produktowej. Są one bardzo kosztowne i ze względu na konieczność równoczesnej koncentracji na wielu obszarach prowadzą do podwyższonego ryzyka niepowodzenia. Podwyższenie stopnia dywersyfikacji niesie za sobą, wraz z korzyściami wzrostu siły przedsiębiorstwa i rozłożenia ryzyka, wiele zagrożeń, które wynikają ze zwiększonych kosztów koordynacji wszystkich działań. Koszty te zdecydowanie rosną w momencie wchodzenia na rynki zagraniczne lub w momencie wchodzenia na obszary, w których przedsiębiorstwo nie ma żadnego doświadczenia. W okresie powodzenia i pozytywnych wyników finansowych, przedsiębiorstwa wieloproduktowe i wielobiznesowe rosną, wchodzą na nowe rynki, rozpoczynają nową produkcję. W okresach niepowodzeń i pogorszenia się wyników finansowych, wycofują się z mniej opłacalnych lub nieopłacalnych rynków i zaprzestają produkcji nierentownych produktów. Firmy „pęcznieją”, rozrastając się w okresach prosperity i „chudną” w okresach trudności finansowych.

W wielu wielkich i dużych przedsiębiorstwach, mających swoją ogólną strategię działalności (*business strategy*), ma miejsce systematyczne przegrupowywanie, wymiana jednych aktywów (aktywności, biznesów) na inne, występują fale zakupów i fale sprzedaży. Portfel aktywności jest najpierw tworzony, wzbogacany, a następnie – po analizie kosztów i korzyści (a niekiedy zapewne w wyniku mody lub intuicji kupieckiej) – następuje jego „odmładzanie”, „oczyszczanie”, powrót do „kluczowej branży” i większej koncentracji na głównym profilu. W praktyce następuje zatem stałe poszukiwanie optymalnej mieszanki, optimum między „**niedodywersyfikowaniem**” (co na ogół może mieć miejsce w tzw. *single business companies*, działających tylko w jednej branży lub w *dominant business companies*, o dominującym udziale działalności w jednej branży) a „**przedywersyfikowaniem**”, nadmiernym rozproszeniem, wchodzącym potencjalnie w rachubę zwłaszcza w przedsiębiorstwach o względnej dywersyfikacji (*related diversification*), a tym bardziej w konglomeratach, przedsiębiorstwach o pełnej dywersyfikacji, w których występuje wiele działalności z różnych branż („wszystko pod jednym dachem”), niekiedy całkowicie odległych od siebie, co niekiedy może wręcz tworzyć wrażenie „galimatiasu”. W tym miejscu warto wskazać na wyrażaną przez analityków i menedżerów opinię, że dywersyfikacja tak długo nie ma uzasadnienia, jak długo nie da się ekonomicznie wykazać nieopłacalności dalszych inwestycji w „swoją” dziedzinę; firma zdywersyfikowana – w świetle tych opinii – to na ogół firma słabsza w każdym obszarze działania, a przez to mniej przygotowana do przetrwania w kryzysie (wszystko to, co uda się zainwestować we własne zasoby, okazuje się bezcenne w przypadku kryzysu).

2. Dywersyfikacja czy specjalizacja w procesie dostosowawczym jako panaceum na sukces rynkowy przedsiębiorstwa w kryzysie?

Procesom dostosowawczym poświęca się w literaturze wiele uwagi. Zasadniczo kluczowym obszarem takiego procesu są podejmowane działania w ramach programu redukcji kosztów. Jak wskazują wyniki badań Porady-Rochoń, są to skuteczne działania przywracające równowagę finansową przedsiębiorstw. Jednak dążenie do rozwoju, a nie tylko przetrwania, wymaga podejmowania przez przedsiębiorstwa strategicznych działań, w tym m.in. wyboru pomiędzy dywersyfikacją a specjalizacją. Przy czym zarówno specjalizację, jak i dywersyfikację można rozpatrywać dwubiegunowo. Po pierwsze jako determinanty sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie, po drugie jako działania mające na celu poprawę kondycji finansowej czy wzrost konkurencyjności podmiotu.

W tabeli 1 zaprezentowano wybrane determinanty sytuacji kryzysowej, w tym dywersyfikację i pośrednio specjalizację w wybranych wynikach badań.

Tabela 1

Wybrane determinanty sytuacji kryzysowej według ważności ich identyfikacji

Determinanta	Autorzy badań				
	Hall i Young (1991)	Kale i Arditi (1998)	Arditi i inni (2000)	Dikmen i inni (2010)	Harada i Kageyama (2011)
Brak ekspansji/zbyt rozległa ekspansja	–	3	11	26	–
Brak wiedzy w zakresie biznesu	2	1	6	–	1
Nieadekwatny poziom dywersyfikacji	–	–	–	20	–
Brak wiedzy organizacyjnej	3	–	–	2	3
Słabe zdolności techniczne i technologiczne	10	–	–	3	–
Niedobór źródeł finansowych	–	4	–	15*	–
Niewystarczający kapitał	1	2	4	15*	2
Niewystarczający zysk	–	–	1	–	–
Błędna selekcja projektów	–	–	–	21	–
Błędne decyzje inwestycyjne	–	6	–	13	–

* W niektórych przypadkach dwie determinanty wymieniane są na jednym miejscu.

Źródło: Jagafa, Wood (2012).

Badane przedsiębiorstwa zgodnie (choć w różnej kolejności gradacji) wskazały na niewystarczający kapitał. Kryzys globalny zintensyfikował ważność tego czynnika. Ponadto często wskazywaną determinantą jest niewystarczająca wiedza lub jej brak. Występuje zatem swoisty paradoks, gdyż, jak wskazuje Mączyńska za Frydmanem i Goldbergem, pomimo funkcjonowania w gospodarce opartej na wiedzy, w zasadzie mamy do czynienia z ekonomią niedoskonałej wiedzy, wiedzy niepewnej (ang. *Imperfect Knowledge Economics*), co z kolei wskazuje, że w takich warunkach *niedoskonała jest prawda i nieprawdziwa pewność*. Aspekt ten uwypukla trudność identyfikacji właściwych informacji we współczesnej gospodarce pozwalających podejmować skutecznie decyzje w warunkach niepewności (Frydman, Goldberg 2007; Mączyńska 2011: 114). W przypadku dywersyfikacji, wśród pięciu badań, tylko jedno uwzględniło ten czynnik, a w dodatku wskazując na jego niski poziom ważności. Z kolei specjalizacja nie została wskazana bezpośrednio. Jakkolwiek w tabeli zaprezentowano jedynie kilka wyników badań, to jednak analiza literatury pozwala sformułować uogólniony wniosek, że przedsiębiorstwa zdecydowanie częściej skupiają się na finansowych determinantach kryzysu, rzadziej na jakościowych, choć skutek tych ostatnich i tak odwzorowany jest w finansach. Wynika to często z braku świadomości ważności tych czynników i związku przyczynowo- skutkowego między nimi.

Warto zatem dokonać przeglądu literatury zarówno pod kątem rekomendacji w kierunku dywersyfikacji, jak i specjalizacji jako działań w ramach procesów dostosowawczych. W tabeli 2 zaprezentowano przegląd zagranicznych wybranych procesów dostosowawczych. Trudność w przeprowadzeniu ich analizy pod kątem dywersyfikacji i specjalizacji polega na tym, że badacze często pośrednio odnoszą się tak do dywersyfikacji, jak i specjalizacji, poprzez różne działania mające na celu osiągnięcie jednego z wymienionych celów.

Tabela 2

Kierunek działań w procesach dostosowawczych ze szczególnym uwzględnieniem dywersyfikacji i specjalizacji

Autorzy	Proces dostosowawczy				
	dywersyfikacja	pośrednio	specjalizacja	pośrednio	inne
D. Hambrick, S. Schechter	–	Nowe produkty	–	Selektywne redukowanie produkt/rynek	Teoretycznie wybór odpowiedniej strategii w ramach procesu dostosowawczego może być funkcją udziału w rynku (niskiego/wysokiego) oraz poziomu wykorzystania mocy produkcyjnych (niskiego/wysokiego).
O'Neill	–	Strategia wzrostu	–	–	–
Grinyer i inni	Dywersyfikacja poprzez inwestycje w nowe zakłady	–	–	–	–
Zimmerman	Dywersyfikacja poprzez zróżnicowane produkty oraz usługi	–	–	–	–
Boyle i Desai	Dywersyfikacja	–	–	–	–
Capon i inni	Dywersyfikacja poprzez rozwój nowych produktów	–	–	–	–
Sudarsanam i Lai	–	Ekspansja	–	–	–
Pretorius	Dywersyfikacja				
Kraus i inni		Ekspansja			

Źródło: opracowanie własne na podstawie Porada-Rochoń (2013).

Przeprowadzona analiza wskazuje, że w większości badań w ramach procesów dostosowawczych rekomenduje się działania ukierunkowane nadrzędnie w kierunku dywersyfikacji, ograniczając tym samym ryzyko skupienia się wyłącznie na kluczowym obszarze działalności. Zarządzający przedsiębiorstwem, w szczególności w sytuacji kryzysowej, w dywersyfikacji upatrują możliwość zwiększenia efektywności wyników finansowych. Podobnie, oczekują, że dywersyfikacja z większym prawdopodobieństwem pomoże zidentyfikować niszę rynkową/produktową. Działania wstrzymujące decyzje o dywersyfikacji rynku czy produktu wynikają z niewystarczających zasobów finansowych, jak również z ograniczonego dostępu do nich, co dobitnie uwypuklił kryzys globalny.

Bez wątplenia nie istnieje jeden model dedykowany wszystkim przedsiębiorstwom. Wynika to po pierwsze z faktu, że każdy podmiot wymaga indywidualnego podejścia uwarunkowanego posiadanymi zasobami oraz kondycją finansową. Ważne jest także, w jakim stadium procesu pogarszania się kondycji finansowej podmiot się znajduje, gdyż innego

podejścia wymaga podmiot legitymujący się „zdrową” kondycją finansową, innego podmiot charakteryzujący się niewielkim poziomem zaburzeń finansowych, a jeszcze inna perspektywa działań dedykowana jest przedsiębiorstwom niewypłacalnym.

3. Granice specjalizacji i dywersyfikacji

Powyższe wnioski prowadzą do konieczności sformułowania – fundamentalnego z punktu widzenia tych rozważań – pytania o granicę specjalizacji oraz granicę dywersyfikacji. Trzeba przede wszystkim podkreślić, że droga do sukcesu marketingowego i finansowego związana jest zawsze z jakąś formą specjalizacji. Nie wszystkie fazy cyklu życia dziedziny (branży) w równym stopniu sprzyjają specjalizacji. W fazie dojrzałości czy schyłku pozycje rynkowe są już utrwalone, a przedsiębiorstwo ma do wyboru albo utrzymanie wcześniej rozwiniętych rodzajów działalności (specjalizacja pasywna), albo ich intensyfikowanie, wreszcie przetrzucenie się na nową działalność (dywersyfikacja). Dywersyfikacja marketingowa polega na takiej specjalizacji, która nie wymaga zdobywania przez przedsiębiorstwo nowych kompetencji, co może się wyrażać w oferowaniu nowych produktów klientom dotychczasowym albo w pozyskiwaniu nowych klientów dla dotychczasowego produktu. Linia demarkacyjna między dodatkowymi kompetencjami a modyfikacją kluczowych czynników sukcesu jest bardzo łatwa do przekroczenia; nie zdając sobie z tego sprawy przedsiębiorstwo może wchodzić w logikę dywersyfikacji będąc przeświadczone, że ciągle pozostaje w obrębie swojej dotychczasowej specjalizacji.

Logika specjalizacji powinna być stosowana tak długo, aż przedsiębiorstwo uzyska w danej dziedzinie wyraźną i trwałą przewagę nad konkurentami. W fazie wzrostu dziedziny (branży) rozproszenie środków byłoby nieracjonalne. Podstawą wyboru między specjalizacją a dywersyfikacją jest optymalna alokacja zasobów przedsiębiorstwa, wyrażająca się w dążeniu do uzyskania możliwie najwyższej rentowności. Wiele przedsiębiorstw nie może się ostatecznie zdecydować, czy inwestować w specjalizację, sprzyjającą poprawie pozycji rynkowej, czy dywersyfikować się, z nadzieją na wyższą rentowność. Dywersyfikacja nie jest tylko prostym poszerzeniem zakresu działalności przedsiębiorstwa. Dywersyfikacja wymaga uwzględnienia nowej kombinacji kluczowych czynników sukcesu. Szczególnie ważnym stadium w przygotowaniach do dywersyfikacji jest poprawne oszacowanie rzeczywistych korzyści z efektu synergii między tradycyjnymi a nowoczesnymi dziedzinami działalności, ewentualne przecenienie tych korzyści może prowadzić do niepowodzenia (przecenienie siły synergii wynika często z trudności oceny sytuacji konkurencyjnej w nowej dziedzinie oraz realnych kosztów finansowych dywersyfikacji).

Decyzja o dywersyfikacji (z jednej strony terytorialnej, pionowej i poziomej, z drugiej – udziałowej, poszerzającej, wzmacniającej i dla przetrwania) związana jest z ryzykiem. Trzeba przy tym wyraźnie odróżniać ryzyko dywersyfikacji, które się wiąże z powodzeniem lub klęską nowej dziedziny, od ryzyka przedsiębiorstwa podejmującego proces dywersyfikacji,

które może oznaczać prawdopodobieństwo popadnięcia tego przedsiębiorstwa w sytuację gorszą od tej sprzed dywersyfikacji.

Można przyjąć, że istnieje pewien optymalny poziom dywersyfikacji, inny w przypadku każdego przedsiębiorstwa, po przekroczeniu którego rentowność i wartość przedsiębiorstwa zaczynają spadać. Francuscy autorzy z Wydziału Strategii i Polityki Przedsiębiorstwa Centrum HEC–ISA zadali przed laty ciągle aktualne pytanie: dlaczego wiele przedsiębiorstw systematycznie przekracza tę teoretyczną granicę i dopiero w okresach mniej sprzyjającej koniunktury są one zmuszane do powrotu do koncentracji (od „naddywersyfikacji” do „rekoncentracji”)? (Strategor 1996: 177).

Pytanie o granice pożądanej, optymalnej (efektywnej) specjalizacji (dywersyfikacji) programu produktowo-usługowego w przypadku przedsiębiorstw można postawić również inaczej: monostruktura czy multistruktura (polistruktura)? Jeśli, w świetle poprzednio przytoczonych argumentów, przyjąć, że więcej przewag i korzyści związanych jest z multistrukturą, to pytanie kolejne brzmi następująco: jaka multistruktura? Scenariuszy potencjalnych jest kilka, np. „przedsiębiorstwo o zdywersyfikowanej ofercie obecne we wszystkich możliwych dziedzinach aktywności”, „przedsiębiorstwo uniwersalne dla wybranych klientów”, „przedsiębiorstwo monoproduktowe dla wszystkich klientów”. Innymi słowy, przedsiębiorstwo może zdecydować się na następujące – w gruncie rzeczy dość bliskie sobie – modele dywersyfikacji: „wszystko dla wszystkich”, „wszystko dla wybranych”, „wiele (trochę) dla wszystkich”, a także „wiele (trochę) dla wybranych”. Dylemat zakresu produktowo-usługowej struktury oferty przedsiębiorstw nie ma bynajmniej wymiaru ściśle akademickiego, ale jest realnym problemem decyzyjnym w tysiącach przedsiębiorstw na całym świecie. Wydaje się, że w tej sytuacji idealnym rozwiązaniem (ale czy osiągalnym w praktyce?) byłby model określany mianem *flexible enterprise*, czyli połączenie zalet specjalizacji i dywersyfikacji w jednym przedsiębiorstwie. „Elastyczne przedsiębiorstwo” byłoby więc organizmem jednocześnie wyspecjalizowanym i zdywersyfikowanym (warto tu przypomnieć znaną opinię P.F. Druckera: „specjalizacja i dywersyfikacja w oderwaniu od siebie rzadko jednak przynoszą efekty” (Drucker 1976: 301–302)¹). Model taki potraktować jednak należy raczej jako postulat o charakterze strategicznym czy też trudno osiągalny cel.

Przedstawiona wyżej generalna „pochwała uniwersalizmu” we współczesnym przedsiębiorstwie nie ma zatem nic wspólnego z dogmatycznym odrzuceniem *a priori* specjalizacji, kojarzonej nieprzypadkowo choćby z profesjonalizmem. Takie innowacje instytucjonalne, jak grupy, holdingi i konglomeraty są odpowiedzią na zalety i wady uniwersalizmu i specjalizacji instytucji finansowych, jednocześnie zamazują ostrość podziału na systemy uniwersalne i wyspecjalizowane. Ich przetrwanie i rozwój – w burzliwym, konkurencyjnym

¹ P.F. Drucker pisał również, że równowaga między specjalizacją i dywersyfikacją w znacznym stopniu decyduje o efektywności zasobów przedsiębiorstwa. Jego zdaniem przedsiębiorstwo powinno być albo zdywersyfikowane z punktu widzenia wyrobów, rynku i zastosowań finalnych, a silnie skoncentrowany pod względem podstawowego obszaru wiedzy, albo zdywersyfikowane pod względem obszarów wiedzy, a silnie skoncentrowane pod względem wyrobów, rynków i zastosowań finalnych; wszelkie rozwiązanie pośrednie prawdopodobnie będą niezadowolające.

otoczeniu – jest i będzie możliwy pod warunkiem inteligentnego wyboru profilu specjalizacyjnego oraz efektywnego zarządzania.

Uwagi końcowe

Funkcjonowanie podmiotu w warunkach turbulencji kryzysowych wymaga niewątpliwie większych nakładów, tak w dziedzinie zarządzania, organizacji, finansów czy energii intelektualnej. Od przygotowania podmiotu do prowadzenia działalności w kryzysie, ale i od skutecznych decyzji w trakcie podejmowanych procesów dostosowawczych, zależy jego ostateczny wynik. Przetrwanie stwarza fundamenty dla rozwoju, w tym osiąganie przewagi konkurencyjnej. Wysoki lub niski poziom konkurencyjności nie jest dany żadnemu krajowi, również branży czy sektorowi, a także poszczególnemu przedsiębiorstwu na stałe, nieprzypadkowo niejednokrotnie wspomina się o erozji poszczególnych źródeł przewagi konkurencyjnej. Konkurencyjność jest kategorią względną, ujawnia się przez porównanie z produktami (usługami) innych przedsiębiorstw (sektorów, krajów). Poziom konkurencyjności podlega zmianom w czasie.

Na tym tle uwidoczniła się potrzeba rozważań nad dywersyfikacją i specjalizacją. Dzisiejsza względna przewaga przedsiębiorstwa jutro może przekształcić się we względne zacofanie. Jeśli wysiłek danego przedsiębiorstwa jest mniejszy od wysiłku konkurentów, a otoczenie (warunki ramowe) mniej sprzyjające, wówczas mają miejsce przegrupowania w rankingach. Prawo do istnienia mają wszyscy, pod warunkiem, że potrafią przetrwać i rozwijać się, sprostać wyzwaniom czasów, być konkurencyjnym i atrakcyjnym partnerem dla klientów. Specjalizacja czy dywersyfikacja? Do sukcesu rynkowego oraz finansowego, jak wskazują przykłady różnych przedsiębiorstw, można bowiem dojść zarówno drogą dywersyfikacji i uniwersalizmu, jak i drogą specjalizacji programu produktowo-usługowego. W ostatniej instancji i tak o sukcesie tym zadecydują klienci, wybierający produkt/usługę, który w największym stopniu spełnia ich oczekiwania.

Literatura

- Drucker P.F. (1976), *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa.
- Flejterski S. (2007), *Metodologia finansów. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Flejterski S. (2002), *Różnicowanie struktur we współczesnej bankowości*, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin.
- Frydman R., Goldberg M.D. (2007), *Imperfect Knowledge Economics: Exchange Rate and Risk*, Princeton University Press.
- Gerken A. (1994), *Optimale Entscheidungen in Banken. Ein neues Planungs- und Steuerungskonzept*, Der Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Heffernan S. (2007), *Nowoczesna bankowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jagafa K., Wood G. (2007), *A Turn-Around Model for Construction Company Rescue: Failure to Success*, Working Paper Proceedings Engineering Project Organizations Conference Rheden, The Netherlands July 10–12.
- Konglomeraty finansowe* (2007), red. M. Iwanicz-Drozdowska, PWE, Warszawa.

- Mączyńska E., *Gdy sługa staje się Panem, czyli dysfunkcje pomiaru wartości biznesu i wyników działalności gospodarczej*, w: *Czas na pieniądź. Zarządzanie finansami. Inwestycje, wycena przedsiębiorstw, zarządzanie wartością*, red. nauk. D. Zarzecki (2011), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 639, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 37, Szczecin.
- Porada-Rochoń M. (2013), *Modele decyzji finansowych MŚP w wybranych krajach Europy Środkowo-Wschodniej w warunkach zaburzeń finansowych*, PTE, Szczecin.
- Porter M.E. (2006), *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Skat-Rørdam P. (2001), *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystywanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Strategor (1996), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.

DIVERSIFICATION VERSUS SPECIALIZATION IN TURNAROUND PROCESSES. POST-CRISIS PERSPECTIVE

Abstract: *Purpose* – Doing business in dynamic environment, which consists of increased uncertainty and risk, implies the need for reorientation of thinking and decision-making by managers. Management of the company at the present time requires knowledge as well as experience. But even more important is recognition of the need to carry out the turnaround process including its structures and resources to meet the growing and changing needs of the environment. A key dilemma lies in the knowledge of the determinants of successfully undertaken the process of adaptation, as well as details and scope in the framework of the decisions, including diversification or specialization.

Design/Methodology/approach – Analysis of the literature.

Findings – The Analysis shows that in most of the studies in the framework of turnaround process it was recommended actions directed toward the supremely diversification, thereby reducing the risk of focusing solely on the key area of activity. Management in particular in crisis, they perceive diversification as the possibility of increasing the efficiency of financial results. Similarly, they expect that diversification is more likely to help identify a market/product niche. Suspend the decision to diversify usually conditioned by insufficient financial resources as well as limited access to them, which clearly highlighted the global crisis.

Originality/value – Polish literature has not been discussion on the role of diversification and specialization in the turnaround process.

Keywords: crisis, turnaround process, diversification, specialization

Cytowanie

- Flejterski S., Porada-Rochoń M. (2014), *Dywersyfikacja versus specjalizacja w procesach dostosowawczych przedsiębiorstw. Perspektywa pokryzysowa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 802, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 65, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 635–645; www.wneiz.pl/frfu.

