

Edyta Maria Pieniacka*

Strategia dywersyfikacji z perspektywy szkoły planistycznej

Wstęp

Strategia dywersyfikacji jest jednym z dominujących kierunków rozwoju przedsiębiorstwa. Od lat 50. XX w. cieszy się niesłabnącą popularnością wśród teoretyków i praktyków zarządzania. Podejmowana w ramach tego tematu dyskusja dotyczy przede wszystkim strategicznego potencjału strategii dywersyfikacji do kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz trudności związanych z jej implementacją. Na kartach literatury przedmiotu wymienia się zarówno jej zalety, jak i wady. Propagatorzy idei dywersyfikacji wskazują na jej wielowymiarowe i nadzwyczajne korzyści, natomiast oponenty na złożoność i wysoce skomplikowany charakter. Pogłębione studia literatury ujawniły, iż niejednoznaczny obraz strategii dywersyfikacji jest wynikiem zmieniających się na przestrzeni lat sposobów myślenia oraz trendów w zarządzaniu strategicznym. Zmiana uwarunkowań funkcjonowania organizacji zdeterminowała rozwój praktyki i teorii zarządzania. Krystalizujące się kolejno nurty zarządzania strategicznego przyjmowały odmienne założenia i kształtowały odmienne paradygmaty przystające do ówczesnych potrzeb gospodarczych. W konsekwencji sedno strategii dywersyfikacji również się zmieniało. W następstwie w ciągu kilkudziesięciu lat powstał zbiór fundamentalnych postulatów dotyczących strategii dywersyfikacji, które na płaszczyźnie praktyki gospodarczej upowszechniły się i obecnie stanowią ugruntowaną wiedzę.

Mimo iż dywersyfikacja jest strategią powszechnie stosowaną przez współczesne przedsiębiorstwa, wciąż budzi niepokój środowiska biznesowego. Na taki stan rzeczy może mieć wpływ niedoinformowanie, głosy opowiadające się przeciwko niej, uprzedzenie oraz niski stan wiedzy. Niezbędne zatem staje się permanentne dostarczanie zarządzającym praktycznej wiedzy z tego zakresu, aby mogli pewnie kroczyć po nieznanych ścieżkach dywersyfikacji. Podjęcie dyskusji nad strategią dywersyfikacji z perspektywy wybranych nurtów myślenia strategicznego wydaje się być logiczną implikacją jej kompleksowego poznania. Wskutek ograniczeń

* Dr, Katedra Komunikacji i Zarządzania, Wydział Nauk o Sporcie, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, al. Ignacego Jana Paderewskiego 35, 51-612 Wrocław, edyta.pieniacka@awf.wroc.pl

redakcyjnych rozważania w niniejszym artykule zostaną ograniczone do jednego nurtu zarządzania strategicznego. Dążenie do zgłębienia wiedzy na temat dywersyfikacji warto rozpocząć od jej identyfikacji w szkole planistycznej, wymienianej w literaturze przedmiotu jako pierwszy nurt myślenia strategicznego. Krystalizacja podejścia planistycznego przypada na początek II połowy XX w. i zbiega się z okresem największej popularności strategii dywersyfikacji. Dorobek szkoły planistycznej w zakresie dywersyfikacji na trwałe wpisał się w dyscyplinę zarządzania strategicznego, a dla kolejno kształtujących się nurtów stanowił wartościowe źródło inspiracji.

Celem opracowania jest naświetlenie idei strategii dywersyfikacji w planistycznej szkole zarządzania strategicznego. Ważnym punktem rozważań jest zarysowanie jej aspektów teoretycznych i praktycznych, bowiem podjęta dyskusja jest dedykowana przede wszystkim menedżerom, dążącym do zaznajomienia się z istotą dywersyfikacji. Przyjęta konwencja opisu pozwoli usystematyzować wiedzę na jej temat oraz ukazać sposób pojmowania dywersyfikacji jako strategii przedsiębiorstwa w początkach II połowy XX w.

1. Strategia dywersyfikacji w ujęciu planistycznym

Tworzenie się kolejnych nurtów oraz szkół zarządzania strategicznego, porządkujących i klasyfikujących myślenie strategiczne, jest nierozzerwalnie powiązane z rozwojem gospodarki światowej. Zachodzące na przestrzeni lat zmiany w otoczeniu kształtowały potrzeby i oczekiwania praktyki biznesowej oraz determinowały dokonywane przez nią wybory strategiczne. Nurt planistyczny, traktowany przez znawców tematu za pierwszą szkołę zarządzania strategicznego [Krupski i inni, 2009, s. 15], ukazuje trendy w zarządzaniu w latach 1950–1970. W ramach tego nurtu podjęto pierwsze próby zapisu praktyki gospodarczej w postaci teoretycznych założeń i paradygmatów oraz zainicjowano myślenie w kategoriach strategii, misji i wizji [Niemczyk, 2013, s. 41]. Planistyczne podejście, określane mianem klasycznego podejścia do zarządzania strategicznego, dostarczyło dyscyplinie zarządzania strategicznego fundamentalnych podstaw w zakresie ontologii, epistemologii oraz metodyki.

Wobec powyższego istotą dyskusji nad postacią strategii dywersyfikacji w nurcie planistycznym stanowi kontekst historyczny, a dokładniej lata 50. i 60. XX w. Prowadzenie rozważań na tym tle wymaga zatem odniesienia się do warunków funkcjonowania ówczesnych przedsiębiorstw.

Rozwój wielu gospodarek światowych nastąpił wraz z zakończeniem II wojny światowej. Lata 40. i 50. XX wieku to okres powojennej hossy wyrażającej się dynamicznym wzrostem PKB w większości krajów świata, przyrostem naturalnym, postępem cywilizacyjnym, procesami globalizacji,

szybką industrializacją, rozwojem technologii, wzrostem popytu na wszelkiego rodzaju dobra i rozrastającymi się strukturalnie firmami oferującymi nowe produkty oraz usługi. Wzrost pewności otoczenia gospodarczego, ale jednocześnie dążenie organizacji do dopasowania się do specyficznych warunków działania zdeterminowało zwiększenie stopnia złożoności zarządzania nimi i skierowało uwagę zarządzających na ideę długoterminowego planowania. Boom na wyznaczanie celów długookresowych, planowanie działań w przestrzeni organizacyjnej, celów krótkoterminowych oraz rosnąca rola menedżera stały się w II poł. XX w. katalizatorem rozwoju planistycznej szkoły myślenia strategicznego.

Okres planistycznego myślenia to początki kształtowania się dyscypliny zarządzania strategicznego i pojawienie się pierwszych interpretacji rozumienia strategii i klasyfikacji wyborów strategicznych. Budowa strategii przedstawiana w konwencji *long-range planning* była sformalizowanym, zdyscyplinowanym i racjonalnym procesem planowania [Vancil, Lorange, 1975, s. 81–90] rozwoju organizacji opartym na analizie wnętrza (głównie zasoby materialne i wiedza menedżerska) i otoczenia organizacji, którego końcowym etapem były wybory strategiczne. Kluczowym elementem kształtowania strategii była renta ricardiańska oraz ekonomia skali i zakresu. Koncepcja renty ricardiańskiej zakłada, iż ponadprzeciętne zyski organizacji pochodzą od zasobów, które są rzadkie i mają ograniczoną dostępność. Natomiast ekonomia zakresu w klasycznym ujęciu występuje w przypadku efektywnego dzielenia się zasobami i działaniami [Goold, Campbell, 1998] bez ponoszenia dodatkowych kosztów. Źródłem ekonomii skali i zakresu w nurcie planistycznym było istnienie nadwyżki zasobów. Stosowano ją przede wszystkim do generowania nowych produktów czy usług, zwiększenia rozmiaru produkcji wielu produktów i w konsekwencji do zdywersyfikowania działalności. Wobec czego strategicznymi zadaniami menedżerów w owym czasie było skuteczne rozmieszczenie zasobów (głównie materialnych) w przestrzeni produktowo-rynkowej wyrażające się rentą ricardiańską, a następnie ich optymalne eksploataowanie umożliwiające generowanie ekonomii skali i zakresu.

Kategoria produktu i rynku stanowiła dla ówczesnych przedsiębiorstw fundament identyfikacji szans rozwojowych. Dominującym trendem zarządzania w latach 50. i 60. XX w. było oferowanie wielu produktów na różnych rynkach. Organizacje dążyły do uniezależnienia się od tendencji popytowych i w konsekwencji do zredukowania ryzyka prowadzonej działalności. Źródłem takiego zachowania był wielki kryzys 1929–1933 w Stanach Zjednoczonych, a uszczegółowiając – sytuacja organizacji po krachu na giełdzie w 1929 r. Badania przyczyn kryzysu wykazały, iż przedsiębiorstwa funkcjonujące w kilku branżach poniosły mniejsze straty niż

przedsiębiorstwa wąsko wyspecjalizowane. W istocie rozszerzanie oferowanego asortymentu było naturalną ścieżką rozwoju, co w konsekwencji doprowadziło do wzrostu liczby dużych przedsiębiorstw w krótkim czasie. Powszechnie przyjęto, iż wzrost oraz redukcja ryzyka zainicjowały na szeroką skalę w Stanach Zjednoczonych w II połowie XX w. procesy dywersyfikacyjne przedsiębiorstw.

Koncepcja strategii dywersyfikacji w ujęciu planistycznym w dużej mierze została ukształtowana przez prekursora omawianego podejścia H. Ansoffa. Rosyjski uczyony w 1957 r. zdefiniował w przestrzeni dwuwymiarowej produkt–rynek cztery alternatywne strategie rozwoju organizacji [Ansoff, 1957 s. 113]. Badacz, uwzględniając linię produktu i/lub rynek, opracował model – tzw. macierz Ansoffa, w której wyróżnił takie opcje strategiczne, jak: rozwój produktu, penetrację rynku, rozwój rynku oraz stanowiącą przedmiot rozważań – strategię dywersyfikacji (rys. 1).

Rysunek 1. Strategie rozwoju. Macierz Ansoffa

Rynki	μ_0	μ_1	μ_2	...	μ_m
Linia produktu					
π_0	PENETRACJA RYNKU	ROZWÓJ RYNKU			
π_1	ROZWÓJ PRODUKTU	DYWERSYFIKACJA			
π_2					
...					
π_n					

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Ansoff, 1957, s. 114].

Przyjęta przez Ansoffa konwencja opisu strategii rozwojowych odzwierciedla logikę strategicznych wyborów menedżerów w perspektywie ujęcia planistycznego. Precyzując, źródłem korporacyjnego rozwoju w latach 1950–1970 było zwiększanie skali działania w przestrzeni produktowo-rynkowej. W zależności od określonego zakresu rozwoju produktu i rozwoju rynku menedżerowie realizowali określoną ścieżkę rozwoju. Każda z alternatyw strategicznych charakteryzuje się odmienną strukturą produktowo-rynkową i w konsekwencji w różny sposób przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstwa i w następstwie do maksymalizacji zysku ekonomicznego. Pierwsze trzy strategie traktowane jako strategie ekspansji umożliwiają rozwój organizacji w ramach dotychczasowej struktury produkt–rynek. W zależności od orientacji zintensyfikowane wysiłki firmy skupiają się na wzroście sprzedaży obecnie wytwarzanych produktów (penetracja rynku), na rozwoju nowej grupy asortymentowej

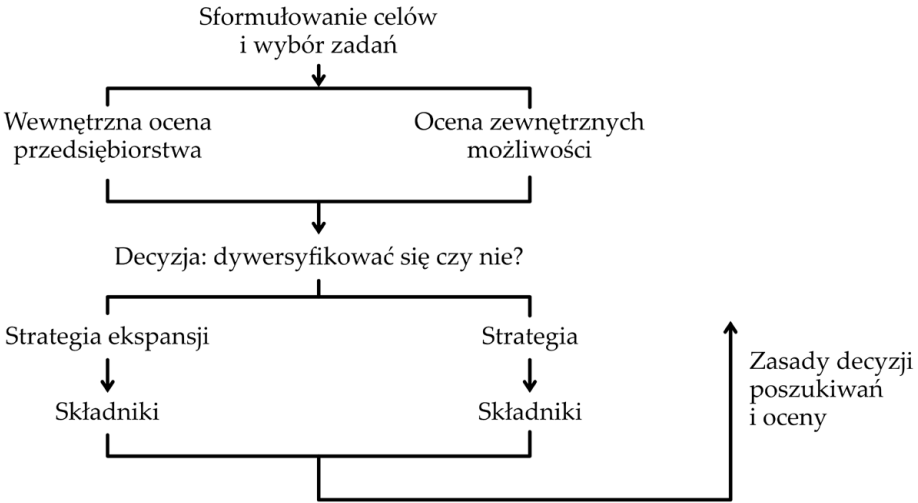
i wprowadzeniu ich na dotychczasowy rynek (rozwój produktu), a także na wejściu na nowe rynki z istniejącymi produktami (rozwój rynku). Z punktu widzenia podjętej dyskusji najważniejszą opcją rozwojową jest dywersyfikacja, zorientowana na wprowadzenie nowych produktów przy jednoczesnym rozwoju rynku. W istocie strategia dywersyfikacji polega na wyjściu przedsiębiorstwa poza dotychczasową sferę produktowo-rynkową. Jej wdrożenie wymaga nowych umiejętności, technologii oraz urządzeń i prawie zawsze prowadzi do zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa [Ansoff, 1957, s. 118]. Twórca idei dywersyfikacji zaznaczył, iż organizacja może realizować ten rodzaj strategii na trzy sposoby: dywersyfikację wertykalną, horyzontalną i lateralną [Ansoff, 1957, s. 118]. Mimo iż macierz Ansoffa obejmuje cztery kierunki strategiczne, to badacz jako świadek zachodzących zmian gospodarczych w latach 50. i 60 XX w. sformułował dywersyfikację jako strategię wpisującą się w ówczesny trend zarządzania – *long-range planning*.

Wyróżnione przez Ansoffa strategie należą do głównej klasyfikacji strategii w szkole planistycznej. Jednak dywersyfikacja jest najbardziej zaawansowanym kierunkiem rozwoju, wymagającym od przedsiębiorstw nowych zdolności i zasobów. Ansoff, konstruując alternatywne ścieżki rozwoju, wskazuje na prymarność naturalnych etapów rozwoju przedsiębiorstwa. Prekursor nurtu planistycznego stwierdził, iż decyzja o realizacji strategii dywersyfikacji uzależniona jest od wykorzystania szans rozwojowych w ramach strategii ekspansji. Precyzując, organizacja zaczyna swoją działalność głównie od strategii penetracji, następnie koncentruje się na rozwoju produktu bądź rynku. W momencie gdy przedsiębiorstwo osiąga siłę ekonomiczną umożliwiającą wejście na nowe rynki z nową ofertą produktową, przechodzi do realizacji strategii dywersyfikacji. Na taką sekwencję rozwoju organizacji zwrócił uwagę inny przedstawiciel nurtu planistycznego A.D. Chandler [1962, s. 20–52]. Historyk gospodarczy na podstawie badań empirycznych nad amerykańskimi korporacjami zaproponował w 1962 r. trzyetapowy model rozwoju organizacji. Wyjaśniał, że w pierwszym etapie rozwoju przedsiębiorstwo wdraża strategię ekspansji ilościowej polegającej na zwiększeniu produkcji istniejących wyrobów i skierowanie ich do podobnego typu klienta. W wyniku zdobycia udziału w rynku organizacja poszukuje nowych rynków geograficznych (strategia ekspansji geograficznej) bądź źródeł zaopatrzenia na odległych terenach (strategia integracji wertykalnej). Z kolei w ostatnim stadium rozwoju przedsiębiorstwo wchodzi na nowe rynki z nowymi produktami dedykowanym różnym rodzajom klienta, a więc wdraża strategię dywersyfikacji.

Syntetyzując, w perspektywie szkoły planistycznej dywersyfikacja była traktowana jako naturalna konsekwencja prowadzenia biznesu. Jednak

podobnie jak dziś podjęcie decyzji o jej wdrożeniu wymagało skrupulatnej analizy. Kwestia ta była przedmiotem zainteresowania w późniejszych pracach naukowych Ansoffa. Efektem jest skonstruowany przez badacza – w konwencji szkoły planistycznej – schemat formułowania strategii (rys. 2), będący jednocześnie fundamentem decyzji o dywersyfikacji.

Rysunek 2. Strategie rozwoju. Macierz Ansoffa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Ansoff, 1965, s. 27].

Ansoff, zgodnie z filozofią szkoły planistycznej, ramy wyboru określonego kierunku rozwoju (strategie ekspansji, strategia dywersyfikacji) oparł na logicznej, sformalizowanej i zrjonalizowanej eksploracji uwarunkowań endogenicznych i egzogenicznych. Diagnoza endogeniczna ukierunkowana była na rozpoznanie słabych i mocnych aspektów firmy, przejawiających się głównie w ocenie zasobów (głównie) materialnych (m.in. technologii) pod względem renty ricardiańskiej i optymalizacji ich wykorzystania oraz wiedzy menedżerów. Ponadto w odniesieniu do analizy wnętrza należało poddać ocenie potencjalne możliwości przemysłu, w którym funkcjonowało przedsiębiorstwo. Badacz do identyfikacji mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa na tle konkurencji zastosował tzw. profil umiejętności organizacji (*competence profile*) i profil konkurencji (*competitive profiles*), a następnie je ze sobą porównał. *Competence profile* kreowany jest na podstawie diagnozy technologii, kwalifikacji, organizacji i oceny poziomu zarządzania w poszczególnych sferach organizacji. Natomiast *competitive profiles* wyrażają umiejętności w danym przemyśle [Ansoff, 1965, s. 27–30]. Analiza perspektyw danego przemysłu (sektora) biorąca pod uwagę cykl rozwoju przemysłu umożliwia identyfikację potencjalnych kierunków rozwoju,

zyskowności, trendów popytu, konkurencyjności, kosztów wejścia i wyjścia, trendów w technologii. Zestawiając mocne i słabe strony z możliwościami przemysłu, definiuje się skorygowaną prognozę wzrostu przedsiębiorstwa, a następnie wyznacza lukę dywersyfikacji [Ansoff, 1965, s. 27–30]. W istocie ostateczna decyzja o strategii dywersyfikacji zdeterminowana jest analizą zewnętrzną, w implikacji której następuje ocena możliwych opcji wyjścia poza obecny przemysł. Rozpatrywane są wybrane przemysły oraz kandydaci w kontekście rozszerzenia dotychczasowej działalności z perspektywy wybranych kryteriów ekonomicznych, konkurencji i efektów synergicznych. Uwzględniając te przesłanki oraz zasoby jednostki gospodarczej, określa się przemysły, o które organizacja może poszerzyć obecny biznes. Motorem sukcesów wejścia do nowej dziedziny są możliwe do uzyskania korzyści płynące z ekonomii zakresu oraz zjawiska synergii. Profile konkurencji dla każdego potencjalnego przemysłu porównane z profilem umiejętności przedsiębiorstwa odzwierciedlają poziom dostosowania przedsiębiorstwa do określonego, nowego przemysłu, wyznaczając jednocześnie potencjalne szanse powodzenia. Przemysły o najwyższym stopniu dopasowania determinują uzyskanie najwyższych wyników w zakresie synergii, co w konsekwencji podwyższa prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu w nowej dziedzinie i maksymalizację stopy zysku. Prymarnym aspektem schematu formułowania strategii jest zaproponowana przez Ansoffa architektura dywersyfikacji, obejmująca takie elementy, jak: zakres produktowo-rynkowy, wektor wzrostu, synergia, przewaga konkurencyjna oraz sposoby realizacji strategii dywersyfikacji [Ansoff, 1962, s. 28]. Kompozycja strategii dywersyfikacji odzwierciedla trendy panujące w praktyce biznesowej w latach 1950–1970 XX w. Istotę wyboru strategii dywersyfikacji w perspektywie planistycznej stanowi zakres produktowo-rynkowy, oznaczający wybór przyszłych dziedzin (sektorów/przemysłów) oraz rynków. Ważkim komponentem koncepcji dywersyfikacji Ansoffa jest wektor wzrostu, określający alternatywy dywersyfikacji: horyzontalna, pionowa, koncentryczna oraz konglomeratowa (tab. 1).

Logika dywersyfikacji w szkole planistycznej obok renty ricardiańskiej oraz ekonomii skali i zakresu opierała się na synergii. Jest ona prymarnym składnikiem omawianej kompozycji dywersyfikacji. W tym kontekście wyraża się poprzez współdziałanie nowej i istniejącej działalności. Precyzując, źródłem synergii w optyce *long-range planning* było dzielenie zasobów i/lub współdzielenie działań pomiędzy odmiennymi biznesami. Dla ówczesnych przedsiębiorstw stanowiła główną przesłankę do rozszerzenia działalności w kierunku pokrewnym. Przedsiębiorstwa dążące do realizacji strategii dywersyfikacji poszukiwały biznesów, które w wyniku integracji z dotychczasowym biznesem przyniosłyby określone efekty

synergetyczne. Sposobność integracji działalności i w następstwie wykorzystywanie powiązań między biznesami, w ramach których współdzielono zasoby, stanowiło źródło korzyści synergetycznych oraz oszczędności z tytułu ekonomii skali i zakresu. A więc synergia (m.in. handlowa, wykorzystania zasobów, inwestycyjna, systemu zarządzania) będąca następstwem współdziałania biznesów generowała korzyści, nie do osiągnięcia w przypadku indywidualnie prowadzonych biznesów. Zgodnie z filozofią nurtu planistycznego synergia oraz ekonomia skali i zakresu stanowiła racjonalne uzasadnienie decyzji o dywersyfikacji.

Tabela 1. Kierunki wzrostu organizacji przez dywersyfikację

	Nowe produkty	
Odbiorcy	Produkty	
	Technologia pokrewna	Technologia niepokrewna
Tego samego typu	Dywersyfikacja horyzontalna	
Firma jako odbiorca	Dywersyfikacja pionowa	
Podobnego typu	Dywersyfikacja koncentryczna	
Nowi		Dywersyfikacja konglomeratowa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Ansoff, 1957, s. 132].

Kategorie te są ściśle powiązane z kolejnym prymarnym zagadnieniem nurtu planistycznego, mianowicie z zasobami i ich odpowiednią alokacją w przestrzeni produktowo-rynkowej. Źródłem korzyści synergetycznych i oszczędności wynikających z ekonomii skali i zakresu było efektywne eksploatowanie zasobów w powiązanych biznesach. Zjawisko synergii w sposób szczególny wpłynęło na postać strategii dywersyfikacji w latach 60. i 70. XX w. Większość organizacji do końca lat 60. ubiegłego wieku realizowało dywersyfikację pokrewną. Rumelt na podstawie badań w zakresie dywersyfikacji w 500 największych przedsiębiorstwach amerykańskich stwierdził, że w 1969 r. 44% organizacji było zróżnicowanych pokrewnie, natomiast zdywersyfikowanych konglomeratowo było tylko 12% jednostek gospodarczych [Rumelt, 1984]. Ansoff podkreślał istotność synergii w procesie jej wdrażania. Argumentował, że organizacje powinny rozpatrywać swoje umiejętności w obszarze produkcji, marketingu oraz ogólnego zarządzania, a następnie identyfikować szanse w przestrzeni produktowo-rynkowej, tak aby umiejętności te mogły zostać wykorzystane do osiągnięcia efektów synergii [Ansoff, 1965]. Synergia w sposób szczególny wpłynęła na kształt dywersyfikacji w szkole planistycznej. Co więcej, jej znaczenie jest na tyle istotne, iż zarówno nurt pozycyjny, jak i zasobowy traktują synergię w kategorii fundamentu procesów dywersyfikacyjnych.

Kolejnym elementem kompozycji strategii dywersyfikacji jest przewaga konkurencyjna. Przewaga konkurencyjna w odniesieniu do strategii dywersyfikacji opiera się na identyfikacji takich obszarów działania, w których przedsiębiorstwo będzie mogło zająć wiodącą pozycję. Pogłębienie wiedzy z zakresu otoczenia zewnętrznego (konkurencji) oraz analiza własnych produktów i rynków wspiera działania organizacji w zakresie identyfikowania możliwości osiągnięcia przewagi. Należy zaznaczyć, iż to menedżer musiał optymalizować wykorzystanie zasobów wewnętrznych, a z otoczenia czerpać wiedzę na temat trendów m.in. makroekonomicznych, a także umieć oszacować przewagi konkurencyjne i możliwości poprawy wydajności [Ansoff, 1965, s. 89]. Twórca omawianej kompozycji dywersyfikacji, zgodnie z orientacją nurtu planistycznego, uważa, że źródłem przewagi konkurencyjnej jest w tym kontekście konkurencyjny produkt. Ansoff wyróżnia następujące kategorie produktów:

- produkt nowy, wysoce pożądanym,
- produkt wykazujący określony kompromis między kosztami a jakością
- produkt ulepszony, tj. o wyższej jakości i konkurencyjnej cenie lub niższej cenie i identycznym poziomie jakości [Ansoff, 1957].

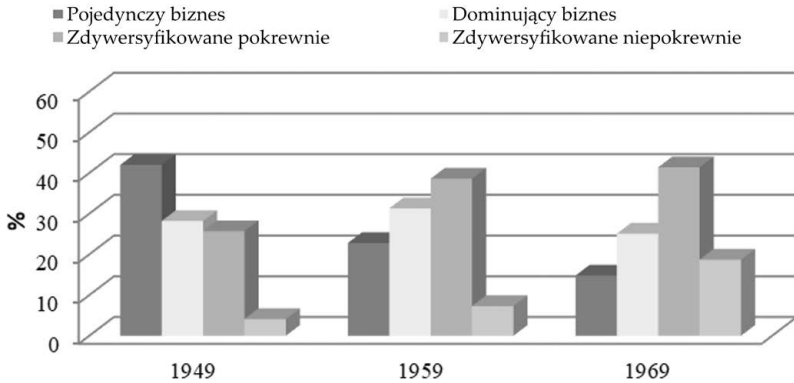
Prekursor nurtu planistycznego za ostatni składnik strategii dywersyfikacji uznał metodę jej realizacji. Rozszerzanie działalności może opierać się na rozwoju wewnętrznym (organicznym), bazującym na potencjale przedsiębiorstwa lub też na rozwoju zewnętrznym (egzogonicznym) poprzez fuzje i przejęcia bądź alianse strategiczne. Zatem w zależności od istniejących indywidualnych przesłanek i okoliczności organizacje mogą realizować procesy dywersyfikacyjne w dwojaki sposób.

Omówiona koncepcja zarysowuje ideę dywersyfikacji w konwencji podejścia planistycznego i stanowi ważne uzupełnienie macierzy Ansoffa. Konkluzją przeprowadzonych powyżej dywagacji jest stwierdzenie, iż zaproponowany przez Ansoffa schemat formułowania strategii organizacji jest niczym innym jak poszukiwaniem przez firmy odpowiedzi na kluczową kwestię, mianowicie, w jakim kierunku podążać? Badacz podjął wyzwanie, by ten dylemat można było racjonalnie rozstrzygnąć. Jednak dla współczesnych przedsiębiorstw aspekt ten pozostaje wciąż nierozwiązanym problemem.

Przeprowadzone dotąd rozważania pozwalają wysunąć wniosek, że dywersyfikacja zajmuje szczególne miejsce w szkole planistycznej. Warto zaznaczyć, że za początek ery dywersyfikacji uznaje się koniec wielkiego kryzysu 1929–1933 w Stanach Zjednoczonych, ale to właśnie w latach 60. XX w. nastąpiły zintensyfikowane procesy dywersyfikacyjne (rys. 3). Pogłębione badania literaturowe wskazują, że ówczesny trend dywersyfikacji

powstał na bazie synergii, ekonomii skali i zakresu (co zostało rozpatrzone powyżej), zdecentralizowanej struktury dywizjonalnej (wielozakładowej) oraz koncepcji „ogólnych umiejętności kierowniczych” (*general management skills*) [Goold i inni, 1994].

Rysunek 3. Poziom strategii dywersyfikacji w największych przedsiębiorstwach amerykańskich w latach 1949–1969



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Rumelt, 1974, s. 361].

Podjmując dyskusję nad wpływem struktury dywizjonalnej na powodzenie strategii dywersyfikacji w II połowie XX w., należy poszukać odpowiedzi na pytanie, co spowodowało, że scentralizowane struktury funkcjonalne zostały zastąpione strukturą dywizjonalną. Prekursor szkoły planistycznej Chandler, w oparciu o badania empiryczne realizowane w przedsiębiorstwach, które jako pierwsze zaimplementowały strukturę dywizjonalną, m.in. Du Pont, General Motors, Standard Oil, stwierdził, że źródłem transformacji struktury funkcjonalnej na dywizjonalną był konsekwentnie rozszerzający się zakres produktowo-rynkowy i w implikacji narastające problemy zarządzania coraz większą organizacją, m.in. przeciążenie kadry zarządzającej, złożoność działań, trudności w zakresie koordynacji. Względy te, zgodnie z ideą Chandlera „struktura podąża za strategią”, wymusiły zmianę w przestrzeni organizacyjnej. Przystosowanie zdecentralizowanej struktury dywizjonalnej ułatwiło lepszą kontrolę finansową i jednocześnie usprawniło zarządzanie zdywersyfikowaną ofertą produktową. Ponadto „odciążało” naczelne kierownictwo od zarządzania „codziennym biznesem” na rzecz całościowego zarządzania przedsiębiorstwem, m.in. na strategię, planowanie długoterminowe, zarządzanie zasobami – ich optymalne rozmieszczenie pomiędzy szanse produktowo-rynkowe, koordynowanie i skuteczną eksploatację w myśl zasady ekonomii skali i zakresu, w sposób umożliwiający osiągnięcie renty ricardiańskiej, korzyści synergetycznych i maksymalizację stopy zysku. Dodatkowo rolę

zarządzających przedsiębiorstwem wielozakładowym (dywizjonalnym) było identyfikowanie szans rozwojowych w przestrzeni produkt–rynek oraz zagrożeń w otoczeniu zewnętrznym. Natomiast zadaniem dywizji było „codzienne” zarządzanie biznesem i osiągnięcie zysków.

Decentralizacja pojmowana jako sposób na sprawne zarządzanie szerokim zakresem produktowo-rynkowym zainicjowała w II połowie XX w. procesy dywersyfikacji przedsiębiorstw. Skuteczność struktury dywizjonalnej wyrażona sukcesami amerykańskich przedsiębiorstw (m.in. General Motors; Du Pont) oraz dążeniem do wzrostu ówczesnych organizacji sprawiła, iż struktura dywizjonalna stała się w latach 1950–1970 dominującą formą organizacyjną. Wskutek upowszechnienia się struktury dywizjonalnej oraz konceptu *long-range planning* nastąpiło udoskonalenie procesów zarządzania w przedsiębiorstwach o wysokim stopniu zróżnicowania.

Dążąc do rozpoznania idei strategii dywersyfikacji w ujęciu planistycznym, należy odnieść się do innego ważnego aspektu, mianowicie do koncepcji *general management skills* – ogólnych umiejętności kierowniczych. Pojęcie to pojawiło się w latach 50. XX wieku na bazie założenia, że ogólne umiejętności zarządzania umożliwiają menedżerom wchodzenie w nieznaną dotąd dziedzinę i osiągnięcie sukcesów w nowych biznesach. Idea ta została rozpropagowana przez P. Druckera, R. Katza oraz H. Koontza. Badacze w swych opracowaniach przedstawiali istotę *general management skills* oraz podkreślali zasadność wykorzystywania „ogólnych umiejętności” w odmiennych gałęziach przemysłu, tym samym motywując zarządzających do implementacji dywersyfikacji niepokrewnej. Istotę tej koncepcji wyraził R. Katz, stwierdzając: „wszyscy dobrze znamy tych »profesjonalnych menedżerów«, którzy stają się prototypem współczesnego kierowniczego świata. Ci ludzie z niezwykłą łatwością potrafią przejść z jednego przemysłu do innego, nie tracąc przy tym na efektywności. Wydaje się, że ich ludzkie i konceptualne umiejętności rekompensują nieznaną technicznych aspektów nowego zajęcia” [Katz, 1955, s. 33–42]. Rozpowszechnienie *general management skills* (podobnie jak zjawisko synergii) stanowiło wówczas logiczne uzasadnienie rozszerzania dotychczasowej działalności o biznesy niepokrewne. W latach 60. XX w. nastąpiła fala fuzji i przejęć w Stanach Zjednoczonych. Przedsiębiorstwa przejmowały spółki z odległych, niepowiązanych ze sobą dziedzin, dostarczając płodnego gruntu dla urzeczywistnienia koncepcji *general management skills*. Menedżerowie mogli wykorzystywać swoje profesjonalne i unikatowe umiejętności w odmiennych biznesach i przemysłach. Zintensyfikowane procesy dywersyfikacyjne ukierunkowane na funkcjonowanie organizacji na różnych rynkach i w różnych branżach doprowadziły do wzrostu liczby konglomeratów w krótkim czasie. Pod koniec lat 60. XX w. pojawiły się problemy w zakresie zarządzania zdywersyfikowanymi przedsiębiorstwami

na szeroką skalę, m.in. z alokacją zasobów oraz z efektywnością. Ponadto zmiany w otoczeniu gospodarczym oraz coraz bardziej nieprzewidywalna przyszłość sprawiły, iż założenia wypracowane w ramach omawianego podejścia zaczęły tracić na znaczeniu. W rezultacie praktyka menedżerska wymusiła zmianę filozofii zarządzania organizacjami zdywersyfikowanymi, tym samym doprowadzając do wykrystalizowania się podejścia pozycyjnego i ukształtowania nowych poglądów na temat dywersyfikacji. Schyłek podejścia planistycznego datowany jest na lata 1968–1973.

Przeprowadzone dotąd dywagacje nakreślają ideę strategii dywersyfikacji z perspektywy podejścia planistycznego. Podjęta logika rozważań skoncentrowana była wokół najistotniejszych zagadnień opisujących zjawisko dywersyfikacji w perspektywie nurtu planistycznego. Połączenie analizy literatury z wnikliwym spojrzeniem na przemiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym w latach 50. i 60. ubiegłego stulecia umożliwiło szerokie ujęcie podjętej problematyki, dostarczając tym samym wartościowej wiedzy na temat idei dywersyfikacji w optyce długoterminowego planowania. Poruszone kwestie porządkują proces myślenia o strategii dywersyfikacji. Budowanie świadomości w zakresie dywersyfikacji jest niezbędne do rozumienia jej praktycznych implikacji i skutecznego wykorzystywania potencjału, który ze sobą niesie.

Zakończenie

Poczynione w niniejszym opracowaniu konstatacje zarysowują kreację strategii dywersyfikacji w szkole planistycznej. Ulokowanie dywersyfikacji w pierwszym nurcie myślenia strategicznego wymagało odniesienia się do kontekstu historycznego i nakreślenia roli, jaką odegrała strategia dywersyfikacji w rzeczywistości gospodarczej w latach 1950–1970. Ponadto uwaga autora została skierowana na prymarne aspekty, które ukształtowały ideę dywersyfikacji w ujęciu planistycznym. Dążono do wiarygodnego zobrazowania podjętej problematyki. Reasumując, można sformułować następujące wnioski:

- dywersyfikacja w nurcie planistycznym według najważniejszej klasyfikacji strategii szkoły planistycznej (macierz Ansoffa) jest podstawową strategią rozwoju,
- wybór dywersyfikacji na strategię przedsiębiorstwa jest procesem sformalizowanym, opartym na racjonalnej analizie wnętrza (zasoby głównie materialne oraz wiedza menedżerska) oraz otoczenia zewnętrznego,
- dywersyfikacja w nurcie planistycznym polega na ekspansji na nowe obszary w przestrzeni produktowo-rynkowej,

- logika strategii dywersyfikacji w nurcie planistycznym bazuje na ekonomii skali i zakresu, synergii, rencie ricardiańskiej, dywizjonalizacji oraz idei *general management skills*,
- dywizjonalizacja przedsiębiorstw zainicjowała procesy dywersyfikacji przedsiębiorstw w latach 50. i 60. XX w.,
- głównym zadaniem menedżerów przedsiębiorstwa zdywersyfikowanego w optyce planistycznej, poza koordynacją i kontrolą, identyfikowaniem szans w otoczeniu, było optymalne rozmieszczenie i wykorzystanie zasobów będących w posiadaniu organizacji,
- głównymi motywami dywersyfikacji z perspektywy *long-range planning* był wzrost, redukcja ryzyka, korzyści płynące z ekonomii zakresu i skali.

Tablica 2. Idea strategii dywersyfikacji w ujęciu planistycznym

Strategia dywersyfikacji w ujęciu planistycznym			
Determinanty	Wyróżniki	Problemy	Cel
<ul style="list-style-type: none"> – struktura dywizjonalna – <i>general management skills</i> – synergia 	<ul style="list-style-type: none"> – strategia wzrostu – orientacja produktowo-rynkowa – sformalizowany i racjonalny wybór strategii – powiązanie otoczenia i struktury wewnętrznej 	<ul style="list-style-type: none"> – optymalna alokacja zasobów materialnych – rozpoznanie szans w przestrzeni produktowo-rynkowej 	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost – maksymalizacja zysku – redukcja ryzyka

Źródło: Opracowanie własne.

Konkludując, strategia dywersyfikacji w nurcie planistycznym zajmuje szczególne miejsce. Nie tylko z uwagi na fakt, iż była trendem zarządzania w latach 1950–1970 i jest genetycznie powiązana z koncepcją *long-range planning*, ale także dlatego, że miała charakter „dziewiczy”, nie była ograniczana żadnymi aspektami i miała wydzźwięk całkowicie pozytywny. Ówczesne przedsiębiorstwa traktowały ją w kategoriach szybkiego wzrostu i szansy na osiągnięcie ponadprzeciętnych zysków. Stanowiła naturalny etap rozwoju organizacji. I przede wszystkim nie była pojmowana jako ryzyko działalności, jak miało to miejsce pod koniec lat 70. XX w. Ufność w jej potencjał zaprowadziła wiele korporacji na szczyt. Jednak jak ukazuje praktyka gospodarcza, w biznesie obowiązuje przede wszystkim zasada ograniczonego zaufania. Schyłek szkoły planistycznej został zainicjowany

pojawieniem się pierwszych krytycznych poglądów na jej temat i tym samym dał początek postrzegania jej w negatywnym świetle. Dostarczanie praktyce menedżerskiej praktycznej wiedzy stanowi fundament efektywnego zarządzania zdywersyfikowaną działalnością. W takim zamierzeniu przeprowadzono niniejszą dyskusję.

Literatura

- Ansoff H. (1965), *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill.
- Ansoff H. (1957), *Strategies for Diversification*, „Harvard Business Review”, Vol. 35, No. 5.
- Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge.
- Goold M., Campbell A., Alexander M. (1994), *Corporate-Level Strategy. Creating in the Multibusiness Company*, John Wiley & Sons, Inc.
- Goold M., Campbell A. (1998), *Desperately seeking synergy*, „Harvard Business Review”, September-October.
- Hall W.K. (1978), *SBU's: Hot, New Topic in the Management of Diversification*, „Business Horizons”, Vol. 21, No. 1.
- Katz R.L. (1955), *Skills of an Effective Administrator. Performance depends on fundamental skills rather than personality traits*, „Harvard Business Review”, January-February.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. (2009), *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa.
- Niemczyk J. (2013), *Strategia. Od planu do sieci*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Rumelt R.P. (1974), *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard University Press, Boston.
- Rumelt R.P. (1984), *Towards of Strategic Theory of the Firm*, w: Lamb R.B. (ed.), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York.
- Vancil R.F., Lorange P. (1975), *Strategic planning in diversified company*, „Harvard Business Review”, January-February.

Streszczenie

Dywersyfikacja jest traktowana w literaturze przedmiotu jako najbardziej radykalny, ale jednocześnie dominujący kierunek rozwoju organizacji. Przedstawiciele środowisk naukowych oraz praktyki biznesu nierzadko w sposób krytyczny odnoszą się do jej potencjału i możliwości generowania przez nią wartości. Precyzując, dywersyfikacja pozostaje dla wielu niezrozumiałą kategorią. Prymarnym aspektem staje się dostarczanie wiedzy w tym zakresie, bowiem żeby mogła być ona użyteczna dla świata biznesu i efektywnie przez ten świat wykorzystywana, musi być przede wszystkim przez niego zrozumiała.

Na przestrzeni lat poglądy na temat strategii dywersyfikacji ewoluowały. W ramach pojawiających się nurtów myślenia strategicznego przyjmowano odmienne założenia, co spowodowało, iż jej postać również się zmieniała.

W opracowaniu podjęto dyskusję nad konceptualizacją strategii dywersyfikacji w ujęciu planistycznym. Autorka prezentowanego artykułu koncentruje się na najważniejszych kwestiach, które istotnie wpłynęły na kreację strategii dywersyfikacji w podejściu planistycznym. Przyjęta optyka wyjaśnia, w jaki sposób pojmowano strategię dywersyfikacji w latach 1950–1970. Badania literaturowe w tym obszarze zostały przeprowadzone na potrzeby pracy doktorskiej pt. *Strategia dywersyfikacji w ujęciu zasobowym*.

Słowa kluczowe

dywersyfikacja, nurt planistyczny, strategia, rozwój przedsiębiorstwa, szkoły zarządzania strategicznego

Diversification strategy from the Perspective of the Planning School

Diversification strategy is described in the literature of the subject as the most radical as well as dominant direction of development of the organization. More often than not, representatives of scientific environment and business world criticize diversification potential and capacity to create value for company. So that, diversification strategy has been still incomprehensible category. Therefore there appears the need to provide knowledge of this field because it could be helpful for business and also effectively by the world applied, knowledge of diversification must be understanding.

Views on the diversification strategy evolved throughout the years. In emerging school of strategic thinking assumed different premises so that is why character of diversification strategy also changed.

The paper discusses the concept of strategy diversification in the Planning School. The author of the present papers focus on the most important issues, which affected the creation of the diversification strategy in the planning approach. This point of view explains how diversification strategy was understood in the years 1950–1970. A literature review in this field is a part of the research process for the doctoral dissertation entitled *Diversification strategy in a resource-based view*.

Keywords

diversification, growth, strategy, long-range planning, approach to strategic management

