

Wioletta Mierzejewska, Agnieszka Sopińska
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Dywersyfikacja branżowa *versus* ekspansja geograficzna – dylemat strategiczny przedsiębiorstw z sektora MSP działających na rynku polskim

Streszczenie

W artykule zaprezentowano wyniki badań dotyczących wyborów strategicznych przedsiębiorstw z sektora MSP. Pod uwagę wzięto dwa dylematy strategiczne rozstrzygane na poziomie strategii rozwoju przedsiębiorstwa: dylemat dotyczący poziomu dywersyfikacji branżowej oraz dylemat dotyczący zasięgu geograficznego działania. Badania przeprowadzono w 2013 roku na grupie 356 przedsiębiorstw MSP działających na terenie Polski. W wyniku badań zidentyfikowano dominujące warianty dokonywanych wyborów przez przedsiębiorstwa z sektora MSP bazując na macierzy opcji strategicznych. W efekcie badań stwierdzono, że podmioty MSP działające na rynku polskim częściej decydują się na ekspansję geograficzną, w tym na umiędzynarodowienie swej działalności, niż na dywersyfikację branżową działalności. A zatem, dylemat dywersyfikacja *versus* ekspansja geograficzna w przypadku MSP działających na polskim rynku rozstrzygany jest wyraźnie na korzyść ekspansji geograficznej, w tym ekspansji o zasięgu międzynarodowym.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwa MSP, strategia rozwoju, dywersyfikacja, zasięg geograficzny działania.

Kody JEL: L25, M1

Wstęp

Kluczową decyzją dla przedsiębiorstwa, kształtującą jego działanie na wiele lat, jest wybór strategii rozwoju. Rozwój jest warunkiem koniecznym do przetrwania przedsiębiorstwa i dlatego budowanie odpowiedniej strategii rozwoju powinno mieć charakter priorytetowy. Wybór określonej strategii rozwoju determinuje dalsze decyzje i działania dotyczące alokacji zasobów, systemu zarządzania i wiele innych.

Mimo toczących się od lat dyskusji nad znaczeniem strategii dla rozwoju przedsiębiorstw, horyzontem czasowym, w jakim powinna być kształtowana, czy poziomem jej szczegółowości, niezmienna pozostaje kwestia wyboru kierunków rozwoju przez przedsiębiorstwo. W ramach dokonywanych wyborów szczególne znaczenie mają: określenie poziomu dywersyfikacji branżowej oraz określenie zasięgu geograficznego działania przedsiębiorstwa. Pierwszy wybór dotyczy decyzji, czy specjalizować się w jednym rodzaju działalności/ sektorze, czy też może wchodzić w nowe, niepokrewne dziedziny dążąc do szerokiego zakresu dywersyfikacji o charakterze niepokrewnym. Drugi wybór wiąże się z podjęciem

decyzji co do obszaru geograficznego, na jakim chce działać przedsiębiorstwo, czy prowadzić działalność skupioną na małym obszarze, czy też dążyć do działania w skali międzynarodowej? Dokonanie powyższych wyborów pozwala wyznaczyć ramy strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest identyfikacja dwóch wymiarów strategii rozwoju (poziomu dywersyfikacji i zakresu ekspansji geograficznej) MSP działających na rynku polskim. Zostanie ona dokonana na podstawie macierzy opcji strategicznych, która pozwoli rozstrzygnąć dylemat: czy MSP działające na polskim rynku w swej strategii rozwoju częściej decydują się na dywersyfikację branżową, czy może na ekspansję geograficzną? A może w równym stopniu decydują się na oba kierunki rozwoju?

Dylemat dywersyfikacja *versus* ekspansja geograficzna w koncepcjach strategii rozwoju

Prekursorami w definiowaniu kierunków rozwoju przedsiębiorstwa byli A.D. Chandler (1997, s. 40-51; Rajzer 2001, s. 62-63) i H.I. Ansoff (1957, s. 113-124). Późniejsze propozycje klasyfikacji możliwych kierunków (opcji, alternatyw) wyborów strategicznych w dużej mierze bazują na dokonaniach tych dwóch badaczy. Obaj w swoich rozważaniach wskazują na dwie podstawowe drogi rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa. Pierwsza związana jest z rozwojem produktowym (sektorowym), a druga z rozwojem rynkowym. Można zatem powiedzieć, że każde przedsiębiorstwo stoi przed dylematem wyboru między strategią dywersyfikacji a strategią internacjonalizacji.

A.D. Chandler (1997, s. 40-51) zauważył, że wybory strategiczne dokonywane przez przedsiębiorstwa układają się w pewien wzorec/sekwencję. W pierwszym etapie rozwoju przedsiębiorstwa koncentrują się na jednym sektorze oraz na rynku krajowym, kolejno następuje ekspansja zagraniczna lub też integracja pionowa, a dopiero na końcu wybierana jest strategia dywersyfikacji, w której przedsiębiorstwo wykorzystuje nowe umiejętności wkraczając w nowe sektory.

Z kolei, według H.I. Ansoffa (1957, s. 113-124) wybór kierunku rozwoju przedsiębiorstwa sprowadza się do podjęcia dwóch decyzji. Pierwsza decyzja to dylemat, czy wytwarzać dotychczasowe produkty, czy rozpocząć produkcję nowych, a druga to decyzja, czy działać na dotychczasowych, czy wejść na nowe rynki. Rozstrzygnięcie powyższych dylematów stanowiło podstawę do stworzenia macierzy produktowo-rynkowej i wyodrębnienia czterech podstawowych strategii rozwoju dla przedsiębiorstwa: penetracji, rozwoju rynku, rozwoju produktu i dywersyfikacji. Strategia penetracji została zdefiniowana jako podejmowanie działań mających na celu zwiększenie sprzedaży bez zmiany dotychczasowego rynku i produktów. Przedsiębiorstwo stara się albo zwiększyć wolumen sprzedaży, albo znaleźć nowych klientów dla swoich produktów. Mianem strategii rozwoju rynku H.I. Ansoff określił czynności podejmowane do zaadaptowania obecnych produktów do nowych rynków. Przedsięwzięte działania i uwaga zarządzających skupiają się wtedy na operacjach rynkowych. Z kolei, strategia rozwoju produktu polega na wprowadzaniu nowych produktów,

które mają inne właściwości od obecnie wytwarzanych. Jest to zatem rozwój nastawiony na innowacje produktowe. Ostatnią wymienianą strategią jest dywersyfikacja. Oznacza ona równoczesne odejście od obecnych produktów i obsługiwanych rynków.

Na podstawie modelu H.I. Ansoffa powstało wiele innych modeli strategii korporacji. Na przykład B. de Witt i R. Meyer (2007, s. 185-189) stworzyli koncepcję „kompozycji korporacji”, czyli jej konfiguracji i związanych z tym kierunków rozwoju. Oprócz samych kierunków rozwoju kluczowe zagadnienia w koncepcji kompozycji korporacji to rozpiętość działalności i rozkład działalności. Rozpiętość działalności odnosi się do liczby wybranych obszarów działalności, a rozkład działalności dotyczy stopnia zaangażowania się korporacji w poszczególne dziedziny działalności. Warto zaznaczyć, że model kompozycji korporacji nie wskazuje etapów rozwoju przedsiębiorstwa, a jedynie obrazuje stan faktyczny i pozwala ocenić konfigurację wieloczłonowej firmy. Co ciekawe, obaj autorzy są zdania, iż nie jest wskazana sekwencyjność działania przedsiębiorstwa.

Dylematy strategii rozwoju można odnaleźć także w modelach proponowanych przez polskich autorów m.in. przez A. Zelek (2008, s. 229-231) czy T. Taranko (2010, s. 58-60). Zaproponowany przez A. Zelek model strategii rozwoju stanowi rozwinięcie klasycznego ujęcia H.I. Ansoffa o dodatkowy wymiar zarówno w obszarze produktu, jak i rynku. Powstały nowe obszary, które wyróżniono ze względu na stopień pokrewieństwa z dotychczasową działalnością. Oprócz strategii penetracji pojawiły się trzy grupy strategii dywersyfikacji: dywersyfikacja rozszerzająca, dywersyfikacja ekspansywna oraz dywersyfikacja totalna. Należy zaznaczyć, że dywersyfikacją nazywany jest tu zarówno rozwój rynkowy, jak i rozwój produktowy wymieniany w modelu H.I. Ansoffa. Dywersyfikacja rozszerzająca to wchodzenie w pokrewne do dotychczasowego rynki lub też oferowanie produktów spokrewnionych z dotychczasowymi. Wchodzenie na zupełnie odmienne rynki geograficzne oraz oferowanie produktów niespokrewnionych z dotychczasowymi nazywane jest dywersyfikacją ekspansywną. Mogą pojawić się też strategie quasi-ekspansywne, które są opcjami pośrednimi. Natomiast dywersyfikacja totalna to konieczność zaangażowania zupełnie nowych technologii, umiejętności czy metod działania.

W podobny sposób jak A. Zelek rozbudowała klasyczny model strategii rozwoju T. Taranko. Punktem wyjścia do budowy modelu strategii rozwoju przedsiębiorstwa jest dotychczas oferowany produkt i dotychczas obsługiwany rynek. T. Taranko dodaje jednak dodatkowy wymiar zarówno w odniesieniu do rynku, jak i produktu. Pojawiają się odpowiednio nowe segmenty w wymiarze rynku oraz zmodyfikowane produkty w wymiarze produktu. H.I. Ansoff rozumiał rozwój rynku jako wejście na nowe rynki geograficzne oraz jako wejście do nowych segmentów rynku, jednak nie uwzględnił tej dwoistości w swoim modelu graficznym. Całkowicie odmienne jest także wprowadzenie rozróżnienia na produkt zupełnie nowy i produkt zmodyfikowany. Powstaje dzięki temu dużo bardziej rozszerzona i pogłębiona wersja modelu H.I. Ansoffa.

Wyżej opisane modele strategii rozwoju jednoznacznie wskazują na alternatywny charakter dywersyfikacji (produktowej lub sektorowej) oraz dywersyfikacji geograficznej (ekspansji zagranicznej/internacjonalizacji) i konieczność rozstrzygnięcia dylematu dywersyfi-

kacja branżowa czy ekspansja geograficzna ma być podstawą budowy strategii rozwoju. Poniżej zaprezentowano wyniki badań dotyczących rozstrzygnięcia tego dylematu przez MSP działające na polskim rynku.

Metodyka badań

Zagadnienie identyfikacji strategii rozwoju MSP na rynku polskim, a co za tym idzie rozstrzygnięcie dylematu dywersyfikacja *versus* ekspansja geograficzna, stanowiło element szerszych badań na temat zasobowych uwarunkowań wyborów strategicznych przedsiębiorstw, prowadzonych przez pracowników Katedry Zarządzania w Gospodarce Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, pod kierunkiem A. Sopińskiej (Sopińska, Jakubowska 2013).

Jednym z celów powyższych badań była identyfikacja wyborów strategicznych, dokonywanych przez przedsiębiorstwa należące do sektora MSP, w tym wyborów dotyczących poziomu i charakteru dywersyfikacji oraz zasięgu geograficznego działania MSP.

Badaniami objęto 380 przedsiębiorstw z sektora MSP działających na rynku polskim, z których ostatecznie analizie poddano 356 podmiotów (w przypadku 24 podmiotów dane były niepełne i nie pozwalały na wnioskowanie). Dobór próby badawczej pod względem wielkości przedsiębiorstwa (mierzonej liczbą zatrudnionych) był zrównoważony, natomiast podmioty wykazywały zróżnicowanie pod względem wieku działania, branży, formy organizacyjno-prawnej oraz pochodzenia kapitału. Szczegółową charakterystykę próby badawczej prezentuje tabela 1.

W próbie dominowały podmioty powstałe w okresie transformacji (66,3%), prowadzące działalność produkcyjną (40,4%) lub usługową (33,4%), posiadające formę organizacyjno-prawną spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (62,9%), o kapitale krajowym (73%).

Badania przeprowadzono metodą standaryzowanych wywiadów kwestionariuszowych CATI we współpracy z zewnętrzną firmą Indicator Centrum Badań Marketingowych Sp. z o.o. Sposób doboru próby badawczej był losowo-warstwowy, równoliczny. Operatem losowania była baza *Hoppenstedt&Bonnier* (HBI) (wg stanu na koniec 2010 roku). Respondentami w badaniu byli: właściciele, prezesi lub wiceprezesi, dyrektorzy generalni/dyrektorzy pionów lub ich zastępcy oraz osoby upoważnione.

Do określenia poziomu i charakteru dywersyfikacji wykorzystywano dwa wskaźniki: wskaźnik specjalizacji (Ws) oraz wskaźnik pokrewieństwa (Wp) (Rajzer 2001, s. 177; Rumelt 1982, s. 359-360). Pierwszy ze wskaźników (Ws) mierzy udział procentowy przychodów z działalności podstawowej w całości rocznych przychodów podmiotu. Natomiast drugi wskaźnik (Wp) mierzy udział procentowy przychodów z grupy działalności pokrewnych w całości rocznych przychodów. Łączne uwzględnienie obu wskaźników pozwala wyróżnić cztery kategorie podmiotów: przedsiębiorstwa wyspecjalizowane ($Ws \geq 0,95$); przedsiębiorstwa o dominującym udziale jednego sektora ($0,95 > Ws \geq 0,7$); przedsiębiorstwa zdywersyfikowane pokrewnie ($Ws < 0,7$ i $Wp \geq 0,7$); oraz przedsiębiorstwa zdywersyfikowane niepokrewnie ($Ws < 0,7$ i $Wp < 0,7$).

Tabela 1
Charakterystyka próby badawczej (N=356)

Kryterium		Udział (w %)
Wielkość	Mikro (zatrudniające do 9 pracowników)	34,3
	Małe (zatrudniające od 10 do 49 pracowników)	32,0
	Średnie (zatrudniające od 50 do 249 pracowników)	33,7
Wiek	„Unijne” (powstałe po 2004 roku)	13,5
	„Okresu transformacji” (powstałe w latach 1989-2004)	66,6
	„Przed transformacją” (powstałe przed 1989 rokiem)	19,9
Branża	Produkcja	40,4
	Handel	19,9
	Usługi	33,4
	Administracja	6,2
Forma organizacyjno-prawna	Przedsiębiorstwo indywidualne	23,9
	Spółka akcyjna	8,1
	Spółka z o. o.	62,9
	Pozostałe	5,1
Pochodzenie kapitału	Wyłącznie kapitał krajowy	73,0
	Wyłącznie kapitał zagraniczny	14,6
	Kapitał mieszany	12,4

Źródło: opracowanie własne.

Do określenia zasięgu geograficznego zastosowano skalę czteroprzędziową, zakładającą możliwość działania danego podmiotu na rynku o zasięgu: lokalnym, regionalnym, ogólnokrajowym, oraz międzynarodowym. Zasięg lokalny rozumiano jako obszar gminy lub „starego” województwa, natomiast zasięg regionalny, jako obszar działania równy jednemu lub kilku aktualnym województwom.

Połączenie obu parametrów pozwoliło stworzyć tzw. macierz opcji strategicznych w ramach dylematu: dywersyfikacja branżowa *versus* ekspansja geograficzna (por. rysunek 1).

Powstało 16 potencjalnych opcji strategicznych, z których 4 mają najbardziej krańcową postać. Są to następujące opcje: strategia bycia lokalnym specjalistą, strategia rozwoju polegająca na byciu lokalnym konglomeratem, strategia bycia międzynarodowym specjalistą oraz strategia bycia międzynarodowym konglomeratem.

Poniżej zaprezentowano najpierw charakterystykę każdego z parametrów opisujących dany wybór strategiczny, a następnie na ich podstawie dokonano identyfikacji dominującej w badanych przedsiębiorstwach opcji strategicznej w ramach analizowanego dylematu: dywersyfikacja *versus* ekspansja geograficzna.

Rysunek 1

Macierz opcji strategicznych w ramach dylematu dywersyfikacja *versus* ekspansja geograficzna

POZIOM I CHARAKTER DYWERSYFIKACJI	Zdywersyfikowani niepokrewnie	Lokalne konglomeraty			Międzynarodowe konglomeraty
	Zdywersyfikowani pokrewnie				
	Podmioty o dominującym udziale w jednym sektorze				
	Podmioty wyspecjalizowane	Lokalni specjaliści			Międzynarodowi specjaliści
		lokalny	regionalny	ogólnokrajowy	międzynarodowy
GEOGRAFICZNY ZASIĘG DZIAŁANIA					

Źródło: opracowanie własne.

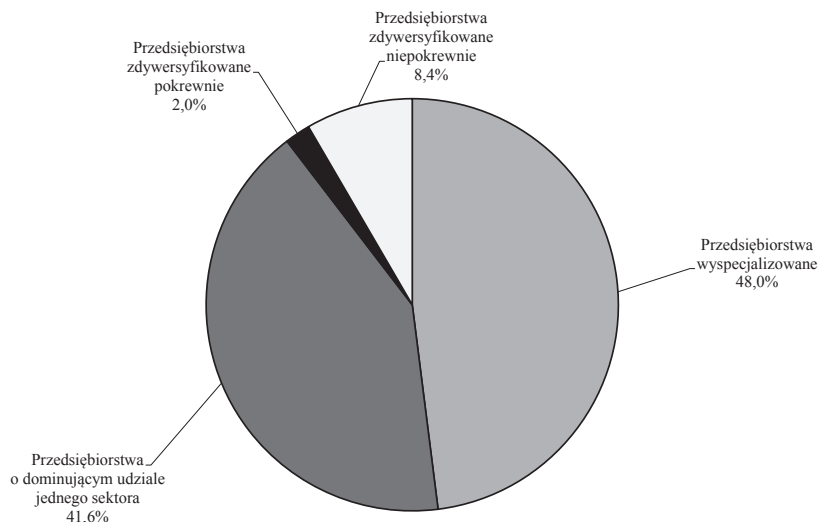
Poziom i charakter dywersyfikacji badanych przedsiębiorstw z sektora MSP

Pierwszym z dylematów strategicznych rozpatrywanych w ramach badań była kwestia poziomu i charakteru dywersyfikacji. Przeprowadzone badania pozwalają stwierdzić, iż poziom dywersyfikacji badanych MSP działających w Polsce był niski. Prawie połowę (48,0%) z 356 przebadanych podmiotów stanowiły przedsiębiorstwa wyspecjalizowane (niezdywersyfikowane), natomiast kolejne 41,6% – przedsiębiorstwa o dominującym udziale jednego sektora w strukturze rocznych przychodów. Jedynie 10,4% podmiotów można było uznać za świadomie zdywersyfikowane, z tego 2% zdywersyfikowane pokrewnie, a 8,4% zdywersyfikowane niepokrewnie (por. wykres 1).

Bliższa analiza badanych podmiotów pozwoliła dodatkowo stwierdzić, iż najwięcej wyspecjalizowanych podmiotów było wśród przedsiębiorstw z kategorii „mikro”, a najmniej w kategorii „średnie”. Wraz ze wzrostem wielkości, przedsiębiorstwa wykazywały większe zainteresowanie strategią dywersyfikacji działania, jednak zakres tej dywersyfikacji był nadal niewielki. Przeważały, bowiem przedsiębiorstwa o dominującym udziale jednego sektora w przychodach. Szczegółowy rozkład poziomu i charakteru dywersyfikacji w podziale na kategorie MSP zaprezentowano na wykresie 2.

Wykres 1

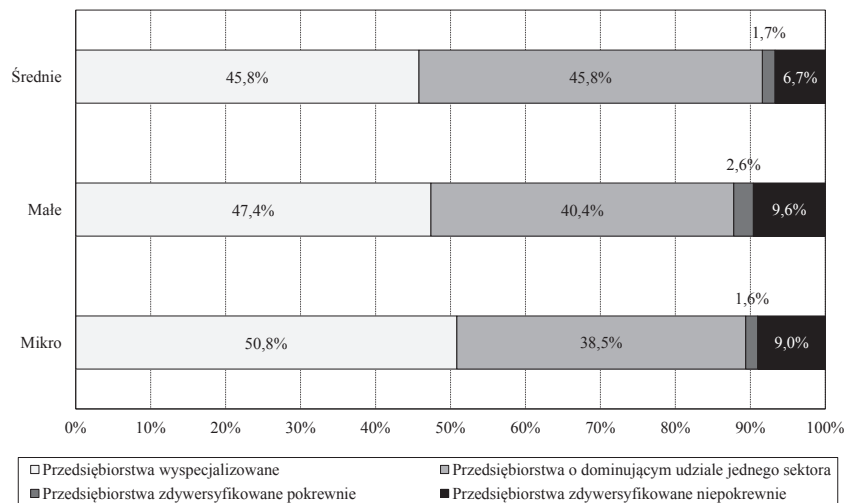
Poziom i charakter dywersyfikacji MSP (N=356)



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 2

Poziom i charakter dywersyfikacji w podziale na kategorie MSP (N=356, w tym: mikro – 122; małe – 114; średnie – 120)

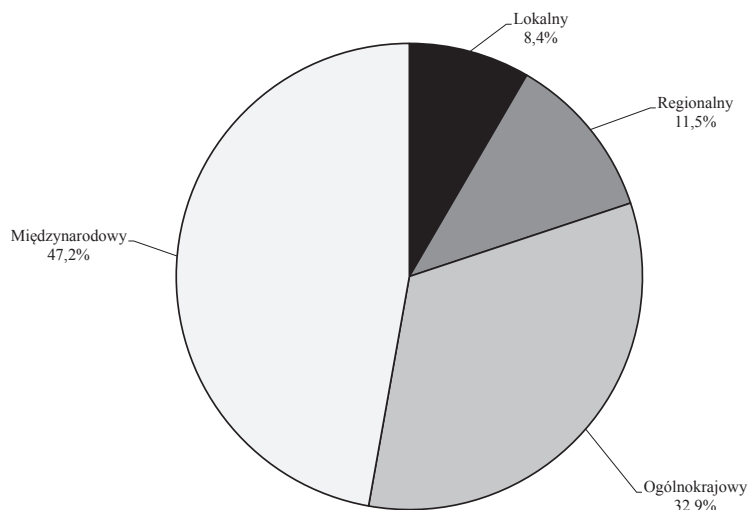


Źródło: jak w wykresie 1,

Poziom umiędzynarodowienia badanych przedsiębiorstw z sektora MSP

Kolejny wybór strategiczny dotyczył zasięgu geograficznego działania MSP działających na rynku polskim. Uzyskane wyniki okazały się bardzo intrygujące. Aż 47,2% ogółu przebadanych podmiotów deklarowało, iż działają na rynkach międzynarodowych. Dużą grupę (32,9% ogółu) stanowiły też przedsiębiorstwa prowadzące działalność o zasięgu ogólnokrajowym. Lokalny zasięg działania deklarowało zaedwie 8,4% z 356 przebadanych MSP, a zasięg regionalny – 11,5% (por. wykres 3).

Wykres 3
Geograficzny zasięg działania MSP (N=356)

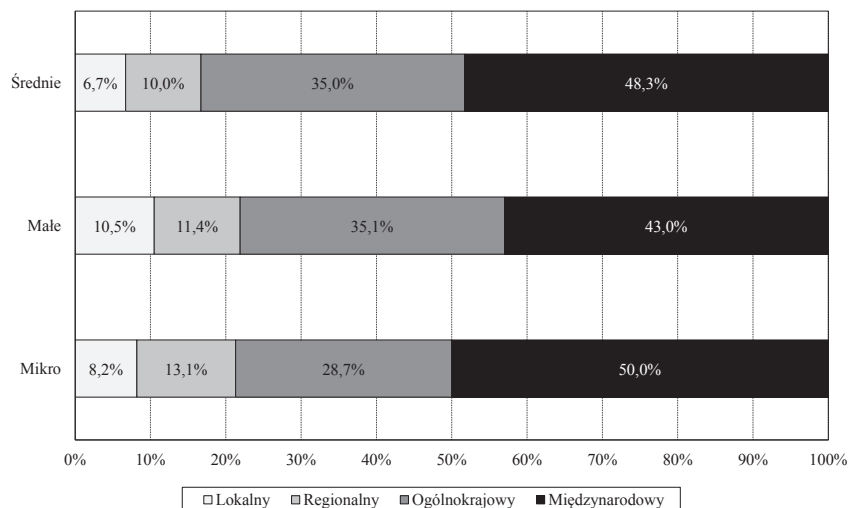


Źródło: jak w wykresie 1.

Warto zaznaczyć, że zasięg ekspansji międzynarodowej badanych MSP nie ograniczał się jedynie do krajów sąsiadujących bezpośrednio z Polską. Prawie połowa podmiotów działających na rynkach międzynarodowych określiła zakres swojej ekspansji jako „kraje europejskie”, a kolejna jedna trzecia przedsiębiorstw jako obszar „krajów pozaeuropejskich”. Można zatem postawić tezę, że duża część analizowanych MSP to tzw. „wcześni umiędzynarodawiający się”.

Co ciekawe, największy odsetek podmiotów o międzynarodowym zasięgu działania występował w kategorii „mikro” (50,0%), a najmniejszy w kategorii przedsiębiorstw „małe”

Wykres 4

Geograficzny zasięg działania w podziale na kategorie MSP
(N=356, w tym: mikro – 122; małe – 114; średnie – 120)

Źródło: jak w wykresie 1,

(43,0%). Szczegółowy rozkład geograficznego zasięgu działania dla każdej z kategorii przedsiębiorstw zaprezentowano na wykresie 4.

Dominująca opcja strategiczna badanych przedsiębiorstw z sektora MSP

W ramach przeprowadzonych badań starano się zidentyfikować, jaka opcja strategiczna w ramach dylematu: dywersyfikacja *versus* ekspansja geograficzna była dominująca dla przedsiębiorstw MSP. Realizacja tego celu wymagała naniesienia na powyższy model rozkładu procentowego badanych przedsiębiorstw dla każdej z 16 możliwych kombinacji obu parametrów. Szczegółowy rozkład przedstawiający odsetek podmiotów wybierających każdą z potencjalnych opcji strategicznych przedstawiono na rysunku 2.

Natężenie odcienia szarości jest adekwatne do częstotliwości wskazań danej opcji strategicznej wśród badanych podmiotów MSP działających na rynku polskim. Im ciemniejszy, tym większy odsetek przedsiębiorstw deklarujących wybór danej opcji strategicznej.

Wśród przebadanych 356 przedsiębiorstw MSP, najwięcej podmiotów wybierało dwie opcje strategiczne: bycie podmiotem wyspecjalizowanym o międzynarodowym zasięgu działania (22,2%) albo bycie podmiotem o dominującym udziale jednego sektora w struktu-

Rysunek 2

Opcje strategiczne wybierane przez podmioty MSP działające na rynku polskim-
odsetek wskazań (N=356)

POZIOM I CHARAKTER DYWERSYFIKACJI	Zdywersyfikowani niepokrewnie	0,8%	0,6%	2,8%	4,2%
	Zdywersyfikowani pokrewnie	0,3%	0,3%	0,8%	0,6%
	Podmioty o dominującym udziale w jednym sektorze	3,1%	4,8%	13,5%	20,2%
	Podmioty wyspecjalizowane	4,2%	5,9%	15,7%	22,2%
		lokalny	regionalny	ogólnokrajowy	międzynarodowy
		GEOGRAFICZNY ZASIĘG DZIAŁANIA			

Źródło: jak w rysunku 1.

rze przychodów, ale o międzynarodowym zasięgu działania (20,2%). Kolejne pod względem liczebności kategorie opcji strategicznych, to przedsiębiorstwa działające na terenie całej Polski i jednocześnie wyspecjalizowane (15,7%) lub o dominującym udziale w jednym sektorze (13,5%). Powyższe cztery opcje strategiczne były najczęściej wybieranymi strategiami rozwoju przez badane przedsiębiorstwa z sektora MSP. W sumie, na wybór jednej z powyższych czterech opcji strategicznych wskazało 255 podmiotów, co stanowi 71,6% badanych przedsiębiorstw.

Najrzadziej wybieranymi opcjami strategicznymi w ramach rozpatrywanego dylematu były zachowania polegające na dywersyfikacji (zarówno pokrewnej, jak i niepokrewnej) przy jednoczesnym działaniu lokalnym lub regionalnym. Wskazania procentowe wyboru tych kombinacji wahały się od 0,3% do 0,8%, co oznacza, że każdorazowo na wybór jednej z powyższych opcji strategicznych decydowały się mniej niż 3 podmioty spośród 356 przebadanych.

Analiza rozkładu częstotliwości wyboru poszczególnych opcji strategicznych pozwala stwierdzić, że wśród badanych przedsiębiorstw dominowali tzw. międzynarodowi specjaliści, czyli podmioty, które charakteryzowały się niskim poziomem dywersyfikacji (przedsiębiorstwa wyspecjalizowane lub o dominującym udziale jednego sektora), ale o zasięgu międzynarodowym. Natomiast zdecydowanie niechętnie wybierane były pozostałe opcje

strategiczne, szczególnie opcja nazywana mianem lokalnego konglomeratu. Dylemat w ramach strategii rozwoju: dywersyfikacja *versus* ekspansja geograficzna MSP działające na rynku polskim wyraźnie rozstrzygały na korzyść ekspansji geograficznej.

Podsumowanie

Wybór strategii rozwoju jest bardzo ważny dla przedsiębiorstwa. Nie dotyczy to tylko i wyłącznie dużych przedsiębiorstw, ale także przedsiębiorstw MSP. Szczególnie, że stanowią one zdecydowaną większość podmiotów gospodarczych funkcjonujących na polskim rynku. Jednym z kluczowych dylematów, koniecznych do rozstrzygnięcia w ramach strategii rozwoju jest dylemat dotyczący poziomu i charakteru dywersyfikacji oraz zakresu ekspansji geograficznej.

Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, że o ile MSP działające na rynku polskim chętnie rozszerzają zakres geograficzny swojego działania i stosunkowo często prowadzą działalność międzynarodową, o tyle niezbyt chętnie dywersyfikują się. Wśród badanych przedsiębiorstw wyraźnie przeważały podmioty wyspecjalizowane lub o dominującym udziale jednego sektora. MSP działające na rynku polskim wyraźnie rozstrzygały jeden z kluczowych dylematów w ramach strategii rozwoju na korzyść ekspansji geograficznej, kosztem dywersyfikacji branżowej.

Znikomy odsetek wskazań opcji strategicznych polegających na równoczesnej dywersyfikacji i ekspansji geograficznej wśród badanych MSP świadczy o trudności pogodzenia obu kierunków rozwoju równocześnie. Można zatem postawić tezę, iż strategia internacjonalizacji jest alternatywna dla strategii dywersyfikacji. Skupienie na jednej z nich oznacza brak zainteresowania realizacją drugiej strategii. W przypadku przebadanych 356 podmiotów, większość była zainteresowana strategią internacjonalizacji, rezygnując ze strategii dywersyfikacji.

Reasumując można powiedzieć, że najchętniej wybieranymi były opcje strategiczne charakteryzujące się umiarkowanym ryzykiem. Większość badanych podmiotów była zainteresowana działaniem w sektorach, które dobrze znają (specjalizują się), natomiast skłonna do geograficznego rozszerzania zakresu swojej działalności.

Bibliografia

- Ansoff H.I. (1957), *Strategies for diversification*, "Harvard Business Review", Vol. 35, No. 2.
- Chandler A.D. (1997), *Strategy and structure*, (w:) Foss N.J. (Ed.) *Resources firms and strategies. A readers in the resource-based perspective*, Oxford University Press, New York.
- de Witt B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- Rajzer M. (2001), *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Rumelt R.P. (1982), *Diversification strategy and profitability*, "Strategic Management Journal", Vol. 3, Iss. 3.

- Sopińska A., Jakubowska W. (2013), *Zasobowe uwarunkowania wyborów strategicznych przedsiębiorstw. Problem pozyskiwania i wykorzystania zasobów przez przedsiębiorstwa*”, Raport z badań statutowych, SGH, Warszawa.
- Taranko T. (2010), *Procesy konkurencyjne a strategie produktowo-rynkowe przedsiębiorstw produkcyjnych*, OW SGH, Warszawa.
- Zelek A. (2008), *Strategie biznesu. Od klasyki do postmodernizmu w zarządzaniu*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.

Industry Diversification versus Geographic Expansion – Strategic Dilemma of Polish SMEs

Summary

The article presents the results of research on the strategic choices of the SME sector. We took into account the two strategic dilemmas: the level of diversification and the geographic scope of action. The study was conducted in 2013 on a group of 356 SME enterprises operating in Poland. We identified the dominant variants of the choices made by enterprises from the SME sector based on a matrix of strategy options. As a result of studies we found that the majority of SMEs operating in Poland decide to geographical expansion, including the internationalisation of its activities, rather than diversification. So the dilemma: diversification versus geographical expansion, in the case of SMEs operating in the Polish market is clearly adjudicated in favour of geographic expansion.

Key words: strategic choices, SME, diversification, internationalisation.

JEL codes: L25, M1

Отраслевая диверсификация контра географическая экспансия – стратегическая дилемма предприятий из сектора МСП, действующих на польском рынке

Резюме

В статье представили результаты исследований по выборам стратегических предприятий из сектора МСП. Во внимание приняли две стратегические дилеммы, решаемые на уровне стратегии развития предприятия: дилемма, касающаяся уровня отраслевой диверсификации, и дилемма, касающаяся географического охвата действия. Обследования провели в 2013 г. в группе 356 предприятий сектора МСП, действующих на территории Польши. В результате изучения выявили преобладающие варианты совершаемых выборов предприятиями из сектора МСП, основываясь на матрице стратегических опционов. В результате изучения установлено, что субъекты МСП, действующие на польском рынке, чаще решаются вводить географическую экспансию, в том числе интернационализацию своей деятельности, чем отраслевую диверсификацию деятельности. Следовательно, дилемма: диверсификация контра

географическая экспансия в случае МСП, действующих на польском рынке, решается заметно в пользу географической экспансии, в том числе экспансии с международным охватом.

Ключевые слова: предприятия МСП, стратегия развития, диверсификация, географический охват действия.

Коды JEL: L25, M1

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:

dr hab. Agnieszka Sopińska, prof. SGH
dr Wioletta Mierzejewska
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
Instytut Zarządzania
ul. Madalińskiego 31/33
02-554 Warszawa
e-mail: asopin@wp.pl
e-mail: wjakub@sgh.waw.pl