

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

**ZARZĄDZANIE  
WIEDZĄ I INFORMACJĄ  
TEORIA I PRAKTYKA**

Praca zbiorowa pod redakcją  
**Mieczysława Morawskiego**

Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły  
Zarządzania i Przedsiębiorczości  
Seria: Zarządzanie i Marketing

Wałbrzych 2006



14. Adaptacja i regulacja – podstawowe kategorie zarządzania organizacją (Rafał Krupski)	136
15. Znormalizowany system zarządzania jakością a formalizacja przedsiębiorstwa (Piotr Jedynak)	144
16. Badania sektora high-tech – sektora opartego na wiedzy (Krzysztof Kubiak)	157
17. Wybrane aspekty konsolidacji sektorów zaawansowanych technologii (Agnieszka Herdan)	167
18. Specyfika kulturowa przedsiębiorstw rodzinnych (Łukasz Sułkowski)	177
19. Zarządzanie nowym produktem ubezpieczeniowym wprowadzonym na rynek za pomocą Internetu. Kontekst informacyjny (Ryszard Duda)	183
Informacja o autorach	197

## Przedmowa

Z wielką satysfakcją przekazujemy *Naszym Czytelnikom* trzecie już opracowanie dotyczące problematyki zarządzania wiedzą i informacją. Ten rodzaj zarządzania wciąż jest w fazie wczesnego rozwoju. Prace poszczególnych autorów, zamieszczone w niniejszej publikacji, dowodzą postępującej dojrzałości poglądów na temat zarządzania wiedzą w organizacji. Prawdopodobnie jesteśmy w momencie zbliżania się do wypracowania praktycznych wytycznych, które w postaci bardziej ujednoliconych standardów i procedur staną się narzędziem efektywnej eksploatacji i eksploracji wiedzy organizacyjnej.

Rozdziały zaprezentowane w pierwszej części książki dotyczą spraw podstawowych z punktu widzenia kształtowania procesów zarządzania wiedzą. Przedstawione zagadnienia odnoszą się do kierunków rozwoju, strategii, podejść, modeli, sieci i metod zarządzania wiedzą w organizacji. Swoistą kłamrą, spinającą opisywane zagadnienia, jest koncepcja organizacji uczącej się, przedstawiona w wymiarze teoretycznym i praktycznym.

Kolejna grupa rozdziałów obejmuje problematykę personalną na tle zarządzania wiedzą. Przedstawiono wpływ rozwoju koncepcji zarządzania wiedzą na zarządzanie zasobami ludzkimi, kierunki zmian funkcjonowania działów HR w przedsiębiorstwach, znaczenie systemów szkoleniowych w przedsiębiorstwie oraz obszary konfliktów personalnych w zespołach wirtualnych.

Następna grupa rozdziałów odnosi się do zagadnień bezpośrednio dotyczących zarządzania informacją. Omówiono – między innymi – zagadnienia dotyczące racjonalizacji procesów informacyjnych oraz wykorzystania informacji ekologicznej.



- [3] Gotzfried A., High Technology: Enterprises and trade, Eurostat 2005.
- [4] Jasiński L.J., Innowacyjna znaczy konkurencyjna, Gazeta Prawna, grudzień 2005.
- [5] Kozioł K., Identyfikacja przedsiębiorstw wysokiej technologii w województwie zachodniopomorskim, [w:] Janasz W., Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji, Difin, Warszawa 2004.
- [6] Lienhardt J., High-tech industries in the EU, Statistics in focus, Eurostat 2003.
- [7] Liu P., Chen W., Tsai Ch., An empirical study on the correlation between knowledge management capability and competitiveness in Taiwan's industries, *Technovation* 24, 2004.
- [8] Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2001.
- [9] Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2000.
- [10] Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2002.
- [11] OECD, *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, Warszawa, 2000.
- [12] *Nauka i Technika w 2003 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- [13] *Nauka i Technika w 2004 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- [14] Brodzicki T., Rot P., Szulika S., Tamowicz P., Umiński S., Wojnicka E., Porowski M., *Uwarunkowania rozwoju nowoczesnych technologii w Gdańsku*, Gdańsk 2002.
- [15] [www.pldg.pl](http://www.pldg.pl)

## Wybrane aspekty konsolidacji sektorów zaawansowanych technologii

Agnieszka Herdan

### I. WPROWADZENIE

Działania kooperacyjne i konsolidacyjne są charakterystycznym elementem każdej gospodarki. Zaostrenie konkurencji, intensywne procesy globalizacyjne, szybki postęp technologiczny spowodowały nasilenie się zróżnicowanych procesów integracyjnych, takich jak: aliance strategiczne, fuzje czy przejęcia. Pojawiają się coraz bardziej zaawansowane formy współpracy, które obejmują swym zasięgiem coraz większą ilość podmiotów. Spółki poszukujące nowych rynków zbytu jednocześnie walczą o przetrwanie. Procesy integracyjne są typowymi działaniami na wszystkich etapach rozwoju, zarówno podmiotów jak i poszczególnych branż. Tak więc, występują zarówno w sektorach embrionalnych wzrostowych, dojrzających, jak i schyłkowych<sup>1</sup>.

Tradycyjnie fuzje i przejęcia mają na celu:

- ❖ osiągnięcie znaczącej pozycji na rynku poprzez zwiększeniu udziału w rynku,
- ❖ wygenerowanie dodatkowych środków pieniężnych,
- ❖ eliminację transakcji dublujących się oraz obniżkę kosztów,
- ❖ wykorzystanie ekonomii skali: osiągnięcie,
- ❖ osiągnięcie do lepszej pozycji – kredytowe (obniżenie kosztów kapitału dzięki większym zasobom).

Oczywiście, przesłanki zawierania transakcji konsolidacyjnych są zróżnicowane w zależności od indywidualnych potrzeb spółki, poziomu jej

<sup>1</sup> Z. Pierścionek, *Kierunki rozwoju zarządzania strategicznego*, [www.centrumwiedzy.edu.pl](http://www.centrumwiedzy.edu.pl) z dnia 12.02.06

rozwoju, jak i sektora, w którym działa. W sektorach embrionalnych i wzrostowych, takich jak: biotechnologia czy teleinformatyka motorem działań jest dążenie do osiągnięcia silnej pozycji konkurencyjnej, w sektorach dojrziałych i schyłkowych utrzymanie pozycji na rynku i możliwość efektywniejszego wykorzystania nadmiaru zdolności produkcyjnych.

Nowoczesne rozwiązania w zakresie finansowania fuzji i przejęć oraz agresywna, w wielu przypadkach, polityka firm konsultingowych zachęcają do podejmowania działań integracyjnych.

Jednocześnie pojawienie się nowych technologii informacyjnych, takich jak: teleinformatyka, Internet czy telefonia komórkowa przyczyniły się do dynamicznego rozwoju wielu sektorów. Nowe rozwiązania umożliwiają szybszy postęp techniczny, możliwości prowadzenia badań naukowych na bardziej zaawansowanym poziomie.

Dwa sektory, które w chwili obecnej znajdują się w fazie intensywnego wzrostu to branża farmaceutyczno-biotechnologiczna i branża teleinformatyczna. Cechą wspólną tych dwóch branż jest znacząca kapitałochłonność prowadzonych działań zwłaszcza w fazie badawczej i projektowej. Ponadto w obydwu branżach zaobserwowano w ostatnim okresie intensywne działania integracyjne.

## II. PRZEMYSŁ FARMACEUTYCZNO-BIOTECHNOLOGICZNY

Prowadzenie działalności w sektorze farmaceutycznym i biotechnologicznym wymaga, z jednej strony, dużych nakładów na badania nad nowymi produktami, z drugiej zaś niesie za sobą największe ryzyko związane z niepewnym i nieprzewidywalnym wynikiem tych badań.

Firmy farmaceutyczne produkujące leki „markowe”, a nie generyczne<sup>2</sup>, osiągają zawrotną dochodowość tylko na produktach nowych, chronionych patentem. „Jeśli lek rzeczywiście leczy, zyskał już uznanie fachowców od medycyny, jest nowy i opatentowany, można pobierać zań dowolną cenę. Cenę nie mającą żadnego związku z kosztem wytworzenia wyrobu”<sup>3</sup>.

Niestety, ochrona patentowa trwa obecnie tylko 20 lat. Co oznacza, że po okresie ochronnym każda firma farmaceutyczna ma dostęp do receptury i może produkować dany lek. Tak więc w okresie ochrony patentowej spółka powinna należeć nowy „dochodowy” lek, który będzie mógł wprowadzić na rynek przed wygaśnięciem patentu, aby zapewnić sobie ciągłość zysków.

Branża farmaceutyczna osiąga roczne dochody w wysokości około 350 mld dolarów. Dochody te pochodzą w większości ze sprzedaży leków markowych. Pomimo więc, że w branży tej funkcjonuje wiele firm, większa część produkcji, prawie 200 mld, jest generowana przez dwadzieścia firm. A więc każdy „gigant” produkuje i sprzedaje leki średnio za 10 mld dolarów rocznie.

Największy problem stanowi fakt, że każda wielka firma ma tylko jedna

<sup>2</sup> Leki zastępcze o zbliżonym działaniu do leków markowych

<sup>3</sup> T.J. Szuba „Mania fuzji”, Aptekarz Vol 10 / 2002

lub dwie, rzadziej trzy tzw. „żyły złota”, czyli nowe leki, które przynoszą znaczące dochody (zobacz Tabela 1.). Zawrotne ceny wprowadzanych nowych leków są bardzo korzystne, lecz zarazem niosą ze sobą śmiertelne niebezpieczeństwo. „Jeśli na miejsce „żyły złota” nie uda się firmie wylansować innego bestsellera, to „śmierć zagłada w oczy”, choć firma nie przestaje być bardzo dobra”<sup>4</sup>.

Tabela 1. „Żyły złota” wybranych firm farmaceutycznych  
„żyły złota”.

Firma	Dochód w USD
<b>Pfizer</b>	5,03 mld
• Lipitor (Atorvastatina)	3,36 mld
• Norvasc (Amlodipina)	2,61 mld
• Celebrex (Celecoxib)	<b>11,00 mld</b>
<b>Merck &amp; Co:</b>	5,28 mld
• Zocor (Simvastatina)	2,16 mld
• Vioxx (Rofecoxib)	1,79 mld
• Vasotec (Enalapril)	<b>9,23 mld</b>
<b>GlaxoSmithKline:</b>	2,35 mld
• Paxil (Paroksetina)	1,85 mld
• Augmentin (Amoxicilina+Acid.clavul.)	<b>4,20 mld</b>

Źródło: opracowanie własne

Postęp farmaceutyczny opiera się na trzech siłach napędowych:

- 1) **nauki podstawowe** – produkt jest dużo wcześniejszym dziełem nauki czystej przynoszącej znaczne dochody przez 100 lat – tak jak było to w przypadku penicyliny w bakteriologii i insuliny w endokrynologii,
- 2) **szczęśliwy przypadek** – wynaleziona w trakcie badań nad innym lekiem Chlorpromazina (Largactil) dokonała przełomu w psychiatrii, a szczęśliwej firmie Specia (Rhône-Poulenc) przyniosła miliardy dolarów,
- 3) **cwaniactwo kontenerowe** – zawsze, kiedy pojawia się nowy dobry lek, przynoszący firmie znaczące dochody, ma miejsce wybuch wynalazczości konkurencyjnej i próby obejść patentowych.

Większość podmiotów działających w sektorze farmaceutyczno-biotechnologicznym potrzebuje zatem znaczących długoterminowych źródeł finansowania dla swojej działalności. Jednocześnie, ponieważ działania podejmowane przez te podmioty nie dają gwarancji osiągnięcia sukcesu, trudno jest przyciągnąć inwestorów, którzy przecież zainteresowani są pomnażaniem swojego kapitału a nie udostępnianiem go podmiotom, w przypadku których osiągnięcie nawet minimalnej stopu zwrotu jest wątpliwe.

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> Ibidem

Średni koszt wprowadzenia nowego leku innowacyjnego (wliczając w to koszty badań) wynosi 765 mln<sup>6</sup> Proces badawczy i wdrożeniowy jest bardzo kosztowny i czasochłonny. Od rozpoczęcia badań do wprowadzenia leku do sprzedaży upływa średnio 12-13 lat. Niestety, tylko jedna na 5-10 tys. nowych cząsteczek przechodzi fazę badań i trafia jako składnik leku do sprzedaży. Jednocześnie prawie 70% leków wprowadzanych do sprzedaży nie jest w stanie wygenerować zysków pokrywających wydatki na badania i rozwój<sup>7</sup>. Obserwowany w ciągu ostatnich kilku lat znaczący spadek liczby wynalezionych nowych cząsteczek spowodował wzrost kosztów na badania i rozwój (R&D) i stawia producentów leków innowacyjnych w coraz trudniejszej pozycji.

Zjawisko spadku wynalazczości połączone ze wzrostem wydatków na badania i rozwój powoduje, że spółki produkujące leki patentowe decydują się na wzajemną współpracę<sup>8</sup>. Spółki najczęściej kooperują we wczesnych etapach: badawczych i przedklinicznych<sup>9</sup>.

Dlatego w ciągu ostatnich dziesięciu lat można było zaobserwować znaczącą liczbę zawieranych transakcji połączeniowych, w tym także megafuzji w sektorze farmaceutyczno-biotechnologicznym (zob Tabela 2.). Celem tych działań było nie tylko uzyskanie ekonomii skali i możliwość szybkiego wzrostu, ale przede wszystkim szybki dostęp do nowych rozwiązań i zapewnienie stałych, ciągłych zysków.

Przed 20 laty dużymi firmami, które samodzielnie prowadziły badania nad nowymi lekami, były: Hoechst, Bayer, Roche, Merck, Ciba-Geigy, Sandoz, Pfizer, Lilly, Takeda, Boehringer Ingelheim, Boehringer Mannheim, Warner Lambert, Parke Davis, Rhône-Poulenc, Upjohn, Bristol-Myers, Squibb, Schering-Plough, Schering AG, Abbott, Smith Kline, Glaxo, Sterling-Winthrop, Beecham, ICI (Zeneca), Astra, Pharmacia<sup>10</sup>.

Dzisiaj większość tych firm już nie istnieje. Farmitali, Pharmacia Upjohna, Parke Davis, Warner Lambert; weszły w skład Pfizer. Beecham, Smith Kline, Glaxo i Wellcome stworzyły koncern GlaxoSmithKline. Ciba-Geigy i Sandoz to już jedna firma Novartis. Zaś Hoechst i Rhône-Poulenc<sup>11</sup> utworzyli koncern Aventis.

W ciągu ostatnich 20 lat liczba samodzielnych podmiotów, zdolnych do własnych prac poszukiwawczych, zmniejszyła się o połowę, z około 30 do około 15. Ilość zawieranych transakcji, jak również ich wartość systematycznie rosła. Według obliczeń ekspertów PricewaterhouseCoopers w 2002 roku zostały zawarte 374 transakcje o wartości 71 mld USD w 2003r. przeprowadzono 380 transakcji o łącznej wartości 120 mld USD, zaś 2004r. zawarto 400 połączeń a ich wartość przekroczyła 150 mld USD<sup>12</sup>.

6 M. Kuchciak Światowy rynek leków, Gazeta Giełdy Parkiet Nr 2416 z dn. 31.12.2003

7 Ibidem

8 Ibidem

9 poprzedzające trzy fazy testów leku na ludziach oraz wprowadzenie leku do sprzedaży.

10 T.J. Szuba „Mania fuzji”, Aptekarz Vol 10 /2002

11 największa francuska firma farmaceutyczna

12 A. George, New Scientist Magazine: The Insider, Biotechnology, January 2005

Tabela 2. Największe fuzje ostatniej dekady w sektorze farmaceutyczno-biotechnologicznym

Rok	Łączące się firmy		Wartość
1994	AHP/	American Cyjanamid (Wyeth)	9,6 mld USD
1995	Galaxo	Wellcome	6 mld GBP
1997	Sandoz	Ciba-Geigy (Novartis)	63 mld USD
1998	Rhone-Poulenc	Hoechst (Aventis)	26 mld USD
1998	Astra	Zeneca	41 mld GBP
1999	Warner Lambert	Pfizer	87 mld USD
2000	Galago/Wellcome	SmithKlineBeecham	76 mld USD
2003	Pfizer	Pharmacia	60 mld USD
2003	Biogen	Idec	6,8 mld USD
2004	Sanofi-Synthelabo	Aventis	63 mld USD
2004	Johnson&Johnson	Guidant Corp.	25,4 mld USD

Źródło: opracowanie własne na podstawie Long awaited life science roll-up, will we have to wait another year?, www.katanassociates.com, z dnia 10.02.06 oraz M. Kuchciak Światowy rynek leków, Gazeta Giełdy Parkiet Nr 2416 z dn. 31.12.2003

Jeśli transakcje konsolidacyjne będą postępować w takim tempie, jak dotychczas zakłada się, że doprowadzi to do powstania na świecie 5 przeogromnych firm farmaceutycznych.

Wielu autorów podkreśla, że przyszedł już czas na objęcie fuzji w przemyśle farmaceutycznym bardziej restrykcyjnym nadzorem antymonopolowym, bowiem tendencje obserwowane wśród firm farmaceutycznych pozwalają na stwierdzenie, że nie jest to proces, który zmierza ku fazy schyłkowej<sup>13</sup>. „Wręcz przeciwnie, będzie się potęgować, dlatego że zyski generowane nowymi lekami są coraz większe, więc strach przed załamaniem się zysków nie może być mniejszy”<sup>14</sup>. Obawy przed utratą zysków mogłoby spotęgować falę fuzji, co w dalszej konsekwencji doprowadzi do samozagłady postępu farmaceutycznego.

### III. BRANŻA TELEINFORMATYCZNA

Zaostrzająca się konkurencja na rynku teleinformatycznym sprawiła, że ostatnie lata zaowocowały nasileniem się fuzji i przejęć również w tej branży (najważniejsze z nich przedstawia Tabela 3.). Dla niektórych firm wejście w alians, dokonanie połączenia czy przejęcia – to kluczowy etap

<sup>13</sup> T.J. Szuba „Mania fuzji”, Aptekarz Vol 10 /2002

<sup>14</sup> Ibidem



dający szansę na przetrwanie.

Pojawienie się nowych tendencji występujących w środowisku technologii ICT (Information and Communication Technologies) postawiło w uprzywilejowanej sytuacji producentów operujących w tym segmencie rynku teleinformatycznego<sup>15</sup>. Dzięki nowym rozwiązaniom firmy takie jak: Cisco Systems, Newbridge Networks, Bay Networks, Ascend Communications czy 3Com, nagle uzyskały podwójną przewagę.

Firmy telefoniczne, takie jak: Alcatel, Lucent, Ericsson, Motorola czy Siemens postanowiły poszukać rozwiązań integracyjnych. Już w 1996 roku Siemens zawarł porozumienie o współpracy Newbridge Networks, uzyskując dzięki temu dostęp do najbardziej zaawansowanych technologii pakietowych. Następnie zawarł porozumienie joint venture z 3Com, dzięki czemu mógł wejść na rynek amerykański<sup>16</sup>. Kolejnymi celami Siemensu były Argon Networks (przejęcie za około 250 mln dolarów), Castle Networks (300 mln dolarów), które razem z Redstone Communications stanowiły elementy holdingu Unisphere Solutions. Podobnie zachowały się Nortel, przejmując Microm, jak również Lucenta, przeprowadzając fuzję z Octel Communications, Livingston Enterprises, Prominent Corporation (zobacz Tabela 3.).

Prawdziwy przełom w teleinformatycznej fali fuzji i przejęć nastąpił w 1998r., kiedy doszło do trzech mega fuzji na rynku amerykańskim<sup>17</sup>:

- Tellabs – specjalizujący się w centralach dla sieci szybkiej transmisji danych połączył się z Ciena, który operuje na rynku szerokopasmowych systemów światłowodowych<sup>18</sup>; fuzja ta pozwoliła na zajęcie znaczącej pozycji w branży produktów służących do budowy światłowodowych sieci szybkiej transmisji danych integrujących głos, dane i ruchomy obraz.
- Nortel przejął Bay Networks<sup>19</sup> – producent urządzeń obsługujących protokół IP, dzięki czemu Nortel zyskał możliwość pełnej integracji produktów teleinformatycznych dla sieci publicznych z rozwiązaniami internetowymi,
- Lucent połączył się z Yurie Systems<sup>20</sup>.

Europejskie koncerny teleinformatyczne również podjęły działania integracyjne. Początkowo Alcatel podjął współdziałanie z Cisco, Ascend.Com, Efficient Technology oraz Dialogic Corporation, natomiast Siemens z 3Com i Newbridge. Alianse strategiczne okazały się jednakże niewystarczającą formą współpracy. Na wskutek fuzji rynek zaczął się powoli „kurczyć” i doszło do sytuacji, że kooperująca firma przejmowała konkurencja<sup>21</sup>.

<sup>15</sup> A. Marenski, Konwergencja, <http://konwergencja.pl/> z dnia 21.01.06

<sup>16</sup> Ibidem

<sup>17</sup> Ibidem

<sup>18</sup> Wartość połączenia 7,1 mld USD

<sup>19</sup> Wartość połączenia 9,1 mld USD

<sup>20</sup> Wartość połączenia 1 mld USD.

<sup>21</sup> A. Marenski, Konwergencja, <http://konwergencja.pl/>

**Tabela 3. Fuzje teleinformatyczne koncernów telekomunikacyjnych**

Nazwa firmy telekomunikacyjnej	Fuzja lub zakup firmy teleinformatycznej	Data	Wartość w mln USD
Alcatel	DSC Communications Packet Engines Assured Access Technology Xylan Corporation Internet Devices Newbridge Networks	06.1998 10.1998 03.1999 03.1999 06.1999 02.2000	4400 315 350 2000 180 7100
Ericsson	Advanced Computer Communications	09.1998	285
Lucent Technologies	Octel Communications Livingston Enterprises Prominent Corporation Hewlett-Packard LMDS TMK Communications Yurie Systems Optimay SDX Business Systems LANNET QuadriTek WaveAccess Ascend Communications Kenan System Chromatis Networks Spring Tide Networks	09.1997 10.1997 12.1997 02.1998 03.1998 04.1998 03.1998 06.1998 07.1998 10.1998 11.1998 01.1999 01.1999 06.2000 09.2000	1800 650 200 - 70 1000 65 200 117 50 50 20000 1480 428 131
Nokia	Ipsilon	10.1997	120
Nortel	Micom Bay Networks	05.1996 06.1998	- 9100
Siemens	Castle Networks Argon Networks Redstone Communications	03.1999 03.1999 03.1999	300 240 500

Źródło: A. Marenski, Konwergencja, <http://konwergencja.pl/> z dnia 21.01.06

Dominujący na rynku Alcatel nabył Packet Engines<sup>22</sup>, jak również Gigabit Ethernet<sup>23</sup>, Assured Access Technology<sup>24</sup> oraz Xylan<sup>25</sup>. Przejęcia te umożliwiły Alcatelowi stworzenie w pełni zintegrowanych, wewnętrznych, sieci teleinformatycznych oraz udoskonalenie rozwiązań w sferze dostępu do Internetu i wielofunkcyjnych sieci wirtualnych. Następnym krokiem była

<sup>22</sup> październiku 1998 r

<sup>23</sup> Firma zajmując się rozwiązaniami w dziedzinie komutowanego routingu szerokopasmowego na bazie IP.

<sup>24</sup> Centony dostawca urządzeń do równoczesnego przesyłania danych i głosu przy zastosowaniu protokołu IP.

<sup>25</sup> Dostawca rozwiązań kompleksowych rozwiązań sieciowych dla przedsiębiorstw i przełączników IP i ATM.

fuzja z Newbridge Networks, zajmującym się opracowywaniem, produkcją, dystrybucją i sprzedażą rozwiązań i usług z zakresu technologii internetowych dla dostawców usług internetowych, operatorów sieci bezprzewodowych i stacjonarnych, świadczących zarówno usługi lokalne, jak i o dużym zasięgu, operatorów telewizji kablowej i innych firm. Posunięcie to zagwarantowało firmie Alcatel znaczącą pozycję na rynku rozwiązań sieciowych następnej generacji.

Podobne działania podjęła fińska Nokia, wykupując za 120 mln USD swojego dotychczasowego partnera w dziedzinie oprogramowania, spółkę Ipsilon. Zaś Ericsson przejął 285 mln USD kalifornijską Advanced Computer Communications, wyspecjalizowaną w produktach dla Internetu.

W obawie przed utratą pozycji spółka Cisco, działająca w sektorze transmisji danych, przejęła firmę Stratacom, a następnie US Robotics – największego rywala 3Com. Głównym źródłem dynamicznej ekspansji spółki Cisco stało się dla tej firmy wykupowanie, za niewielką cenę, spółek w początkowej fazie istnienia. Działając w ten sposób do końca 2000 r., firma Cisco przejęła około 50 spółek<sup>26</sup>.

Niektóre przejęcia wielkich koncernów telekomunikacyjnych przekraczają obecnie wartość przejętych firm sieciowych i telekomunikacyjnych. Długofalowe prognozy wskazywały jednak ciągły wzrost zapotrzebowania na produkty sieciowe i szybki zwrot zainwestowanych środków, co przyczyniło się do kolejnych fuzji, przejęć i aliansów strategicznych.

**Tabela 4. Przejęcia wśród firm produkujących oprogramowanie**

Firma przejmująca	Firma przejmowana	Wartość transakcji
ACD System	Deneba System	5,5 mld USD
Filenet	Shana Corp	8,5 mld USD
Group I Software	Sagent Technology	17 mld USD
Hewlett Associates	Cyborg System	43 mld USD
Micros System	Datavantage Corp.	52 mld USD
Scansoft	Speech Works	133 mld USD
SSA Global Technologies	Evelon	20 mld USD

Źródło: opracowanie własne na podstawie Software M&A – Deal and Insight, Software Equity Group, [www.softwareequity.com](http://www.softwareequity.com) z dnia 12.12.05

Bardzo podobnie zachowują się spółki produkujące oprogramowanie (zobacz Tabela 4.). Najczęściej podejmują one decyzje o połączeniu, w celu wzmocnienia swojej pozycji rynkowej, poprzez rozszerzenie swojej działalności w oparciu o przejmowane spółki. Branża ta – podobnie jak sektor telekomunikacyjny i farmaceutyczno-biotechnologiczny – wymaga

znaczących nakładów na badania i rozwój. Największe nakłady inwestycyjne potrzebne są w fazie opracowywania rozwiązań technologicznych, zaś sama produkcja, reklama i dystrybucja charakteryzują się niską kosztochłonnością, co pozwala przy przejściu na bardzo szybkie osiągnięcie korzyści z ekonomii skali.

W przeciwieństwie do sektora farmaceutyczno-biotechnologicznego działania integracyjne koncentrują się obecnie na fuzjach ze spółkami małej i średniej wielkości. Są to dobrze przemyślane działania o orientacji strategicznej, mające zapewnić wypełnienie niszy produktowych, technologicznych i rynkowych w odniesieniu do ich działalności podstawowej.

#### IV. ZAKOŃCZENIE

Zmieniające się warunki prowadzenia działalności gospodarczej sprawiają, że – aby sprawnie funkcjonować – zmuszone są do podejmowania działań kooperacyjnych. Niestety, aliansy strategiczne nie są już wystarczającą formą współpracy, gdyż nie zapewniają ciągłości działań, gdyż każda z firm, biorąca udział w aliansie strategicznym, jest indywidualnie narażona na przejęcie czy wykup.

Fuzje i przejęcia dominują działania integracyjne, a w sektorach zaawansowanych technologii ilość zawieranych transakcji konsolidacyjnych znacząco wzrasta. Jest to w głównej mierze spowodowane znaczącymi kosztami ponoszonymi w fazie badań i rozwoju oraz znaczącym zapotrzebowaniem na zewnętrzne źródła finansowania. Procesy te przybierają na sile i jeśli nie będą kontrolowane mogą przyczynić się do powstania oligopolu lub monopolu co nie będzie sprzyjać dalszemu postępowi i jednocześnie spowoduje wzrost cen, co niekorzystnie wpłynie na poszczególne rynki i konsumentów.

#### LITERATURA:

- [1] Corporate Finance Insight, Analysis & Opinions on M&A Activity, Pharmaceutical Sector, Annual Report 2003
- [2] A. George, New Scientist Magazine: The Insider, Biotechnology, September 2003
- [3] A. Marenski, Konwergencja, <http://konwergencja.pl/> z dnia 21.01.05
- [4] T.J. Szuba „Mania fuzji”, Aptekarz Vol 10 /2002
- [5] Long awaited life science roll-up, will we have to wait another year?, [www.katanassociates.com](http://www.katanassociates.com)
- [6] M. Kuchciak Światowy rynek leków, Gazeta Giełdy Parkiet Nr 2416 z dn. 31.12.2003



- [7] Software M&A – Deal and Insight, Software Equity Group,  
www.softwareequity.com z dnia 12.12.05
- [8] Z. Pierścionek Kierunki rozwoju zarządzania strategicznego,  
www.centrumwiedzy.edu.pl z dnia 12.02.06
- [9] Madry przed fuźją, www.cxo.pl z dnia 20.02.06

## ROZDZIAŁ XVIII

## Specyfika kulturowa przedsiębiorstw rodzinnych

Łukasz Sułkowski

### WSTĘP

Celem artykułu jest analiza specyfiki kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego. Przedstawione w tym artykule analizy powstały z związku z realizacją projektu badawczego, zatytułowanego „Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce” zrealizowanego przez B. Hausa, Ł. Sułkowskiego oraz K. Safina w latach 2004-2005 (KBN I H02C 062 27)<sup>1</sup>.

Przedsiębiorstwa rodzinne to znacząca grupa podmiotów gospodarczych wyróżniona ze względu na kryterium społeczne, która jest przedmiotem intensywnych badań przede wszystkim w USA. W Polsce problematyka *family business* staje się w ostatnich latach przedmiotem pierwszych analiz, co jest związane przede wszystkim ze wzrostem ich znaczenia w gospodarce. Badacze przedsiębiorstw rodzinnych są zgodni, że jednym z kluczowych wyróżników przedsiębiorstwa rodzinnego jest właśnie familistyczna kultura organizacyjna.

Badania przedsiębiorstw rodzinnych napotykają na kwestie identyfikacji tej grupy podmiotów gospodarczych ze względu na kryterium społeczno-kulturowe. Przedsiębiorstwa rodzinne bardzo się od siebie różnią pod względem rodzaju działalności gospodarczej, wielkości czy efektywności. Mają jednak wspólne cechy, które znajdują odzwierciedlenie w ich tożsamości i kulturze organizacyjnej. Przedstawioną tutaj charakterystykę kultury organizacyjnej biznesów rodzinnych w Polsce trzeba jednak traktować, jako dominującą konfigurację kulturową, a nie

<sup>1</sup> Więcej: *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*, red. Ł. Sułkowski, TNOiK Dom Organizatora, Łódź-Toruń 2005.