

Krzysztof Melnarowicz

Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Rozwój zewnętrzny jako czynnik wspomagający innowacyjność w przedsiębiorstwach

Streszczenie

Wielu właścicieli i menedżerów zastanawia się na pewnym etapie rozwoju firm nad sposobem dalszej ich rozbudowy. Brany jest w tym przypadku pod uwagę sposób rozwoju wewnętrznego, niewymagający jednorazowych znacznych nakładów finansowych, przy jednocześnie dużym ryzyku i niepewności, oraz rozwój zewnętrzny, dający możliwość znaczącego przyspieszenia tempa rozwoju. Niniejsza publikacja jest krótką analizą i jednocześnie próbą odpowiedzi na pytanie badawcze, dotyczące zależności rozwoju zewnętrznego i innowacyjności przedsiębiorstw. Autor pokazuje związki pomiędzy transakcjami fuzji i przejęć oraz innowacyjnością firm. W celu udowodnienia tej zależności przeprowadza badanie studium przypadku polskiej spółki giełdowej z sektora IT, jaką jest Asseco Poland S.A. Wnioskiem płynącym z analizy literatury oraz badania przypadku jest zalecenie dalszych pogłębionych badań jakościowych oraz ilościowych, których celem będzie zdefiniowanie ogólnych praw dotyczących zależności między transakcjami rynku kontroli przedsiębiorstw a innowacyjnością.

Słowa kluczowe: rozwój zewnętrzny, fuzje i przejęcia, rynek kontroli przedsiębiorstw, innowacyjność

Kody klasyfikacji JEL: O31, G34

1. Wprowadzenie

Wiele przedsiębiorstw na pewnym etapie rozwoju zaczyna się zastanawiać nad wyborem pomiędzy rozwojem zewnętrznym a wewnętrznym. W obecnych czasach coraz większe znaczenie zaczyna mieć jednak tempo rozwoju oraz szybki dostęp do rynków zbytu. Wiąże się z tym nierozzerwalnie jakość oferowanych rozwiązań i ich innowacyjność. Rozwój wewnętrzny może być uważany za mniej ryzykowny, ze względu na znacznie większą przewidywalność działania oraz, jak to jest w przypadku fuzji i przejęć, ukrywanie istotnych faktów czy sytuacji, które wychodzą na światło dzienne dopiero po transakcji. Jednak to fuzje i przejęcia kuszą szybszym rozwojem geograficznym oraz zdobywaniem istotnego *know-how*. Powstaje pytanie: Jaka jest zależność pomiędzy rozwojem zewnętrznym a innowacyjnością przedsiębiorstw? Odpowiedź na nie trudno znaleźć w literaturze czy jakichkolwiek dostępnych badaniach. Problem ten wydaje się o tyle istotny, że rozwinięcie tego obszaru analizy oraz badań pomoże chociaż w części lepiej zrozumieć zawiłości dotyczące zależności pomiędzy sposobem rozwoju przedsiębiorstw a ich innowacyjnością, co stanowi także cel niniejszej publikacji.

W literaturze przedmiotu opisywano szeroko definicje oraz klasyfikacje innowacji, nawiązujące do podziału zaproponowanego przez Schumpetera¹, który z kolei został zaadoptowany przez *Podręcznik Oslo*². Klasyfikacje te były omawiane w wielu monografiach. Część autorów skupiła się wyłącznie na innowacjach produktowych, prezentując w przejrzysty i całościowy sposób metodykę przeprowadzenia syntetycznej oceny innowacyjności produktowej przedsiębiorstw³. Inni skupili się tylko na innowacyjności procesów czy organizacji⁴. Powstały także publikacje⁵ oraz prace naukowe⁶ związane z innowacjami marketingowymi, opisujące ich modele, proces zarządzania czy też narzędzia.

¹ J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 104.

² *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, Eurostat, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2008.

³ T. Nawrocki, *Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw. Metodyka oceny na przykładzie spółek giełdowych*, CeDeWu, Warszawa 2012.

⁴ W. Janasz, K. Kozioł-Nadolna, *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.

⁵ B. Pilarczyk, *Innowacje w komunikacji marketingowej*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe nr 9, Kraków 2011.

⁶ G. Szymański, *Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce*, Politechnika Łódzka, Łódź 2013.

W niniejszej publikacji innowacyjność jest rozumiana jako proces zaproponowany przez autorów *Podręcznika Oslo*. Będzie ona zatem rozumiana jako wprowadzenie nowych czy unikalnych rozwiązań z zakresu produktów, procesów, organizacji i marketingu.

2. Strategie oraz sposoby rozwoju przedsiębiorstw

Model strategii rozwoju przedsiębiorstwa został trafnie przedstawiony przez H.I. Ansoffa⁷, w sposób pokazujący naturalny etap rozwoju podmiotu gospodarczego.

Przedsiębiorstwa na początku swojej działalności zwykle penetrują rynek z dostępnymi produktami, następnie starają się rozwinąć produkty, poprzez wprowadzanie nowych lub ulepszanie istniejących, oraz rozwinąć rynek. W późniejszym etapie – dojrzałości oraz już po zbudowaniu pewnego potencjału ekonomicznego przedsiębiorstwa próbują stosować strategię dywersyfikacji. Strategia ta jest bardziej kosztowna oraz ryzykowna ze względu na brak lub słabą znajomość nowych sektorów. Zatem wybór strategii zależy od poziomu czy etapu rozwoju przedsiębiorstw.

Ważnym aspektem w budowaniu strategii jest także określenie sposobu rozwoju przedsiębiorstwa⁸. Oznacza to zdefiniowanie, czy przedsiębiorstwo zgromadzi samo zasoby niezbędne do dalszego rozwoju, czy też przejmie od innego podmiotu. Zatem jest to wybór pomiędzy rozwojem wewnętrznym a zewnętrznym.

Rozwój wewnętrzny, nazwany także organicznym czy endogenicznym⁹, skupia się głównie na rozbudowie istniejącej spółki, np. poprzez budowanie własnych działów badań i rozwoju, zakup linii technologicznych, rozwijanie nowych produktów i usług. Do tego sposobu rozwoju można także zaliczyć tworzenie nowego przedsiębiorstwa na zasadzie inwestycji typu *start-up* oraz wcielenie go w struktury organizacyjne czy też kapitałowe firmy matki. Charakteryzuje się on znacznie niższym poziomem ryzyka, ale też jego ocena wiąże się z dłuższym horyzontem czasowym.

Drugim sposobem rozwoju przedsiębiorstw wymienianym w literaturze jest rozwój zewnętrzny, który niejako wpisuje się w pewnym sensie w model Ansoffa w obszarze strategii dywersyfikacji oraz rozwoju rynku. Główną rolę grają tutaj od ponad stu

⁷ H.I. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Book Comp., New York 1965, s. 6.

⁸ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wyd. II zm., PWE, Warszawa 2009, s. 153.

⁹ J. Korpus, *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 19.

lat transakcje fuzji i przejęć, których trend został zapoczątkowany przez takie amerykańskie korporacje, jak General Motors, U.S. Steel czy też Standard Oil Trust¹⁰.

Istotnym czynnikiem, mającym wpływ na sposób rozwoju firmy, jest stopień dojrzałości danego sektora czy też samego przedsiębiorstwa. W branży, która osiągnęła fazę dojrzałości, wybór sposobu rozwoju zewnętrznego umożliwia zagospodarowanie nadwyżek finansowych¹¹. Jest też najszybszą metodą rozwoju działalności. W przypadku rozwoju przedsiębiorstwa faza dojrzewania powoduje, że koszty działalności przedsiębiorstwa przewyższają zazwyczaj jego przychody, a celem jest umocnienie pozycji kapitałowej oraz rynkowej. To powoduje automatycznie wybór sposobu rozwoju wewnętrznego. W fazie dojrzewania firmy rozwijają się bardzo szybko, skupiając się raczej na szukaniu dodatkowego finansowania zewnętrznego. W fazie dojrzewania następuje stabilizacja poziomu sprzedaży oraz przejście przedsiębiorstwa do fazy dojrzałości. Na tym etapie rozwoju następuje zwrot. Firma przechodzi do poziomu generowania środków finansowych, pozwalających na reinwestowanie w zdolności wytwórcze, inwestycje w akcje, obligacje lub nowe produkty. Ta faza pozwala zatem przedsiębiorstwu wybrać dalszy sposób rozwoju: zewnętrzny lub wewnętrzny.

Jak już wcześniej zostało nadmienione, sposoby rozwoju przedsiębiorstwa różnią się wielkością ryzyka, jakie się za nimi kryje. W celu pokazania różnicy, D. Faulkner oraz C. Bowman wykorzystali macierz H.I. Ansoffa, poszerzając ją o następny wymiar, to znaczy sposób rozwoju. W tym wymiarze zostało przedstawione ryzyko w zależności od strategii rozwoju¹². Autorzy tego modelu wykazali, że ryzyko strategii rośnie od najmniejszego punktu, w przypadku strategii penetracji realizowanej przez rozwój wewnętrzny, do największego przy wyborze strategii dywersyfikacji poprzez nabycie innego przedsiębiorstwa.

Z przedstawionej koncepcji wynika, że rozwój wewnętrzny może być uważany za mniej ryzykowny, ze względu na znacznie większą przewidywalność działania oraz, jak jest w przypadku fuzji i przejęć, uniknięcie niebezpieczeństwa ukrywania istotnych faktów czy sytuacji, które wychodzą na jaw czasami dopiero po transakcji. W przypadku rozwoju zewnętrznego ryzyko wzrasta także przez chęć właściciela przejmowanej firmy otrzymania za nią jak najwięcej środków pieniężnych¹³.

¹⁰ J.C. Hooke, *A practical Guide to Doing the Deal*, John Wiley&Sons Inc., Maryland 1997, s. 7.

¹¹ W. Frąckowiak, *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa 2009, s. 20–22.

¹² D. Faulkner, C. Bowman, *International Strategic Alliances. Co-operating to Compete*, McGraw Hill Book Company, London 1995, s. 32.

¹³ F. Kowalik, *Ja tu jestem od strategii*, Wywiad z A. Góralew – Prezesem Asseco S.A., „Forbes”, październik 2016, s. 28.

Rozwój wewnętrzny jest także uważany za mniej ryzykowny ze względu na większą przewidywalność skutków działania w danej branży oraz efektywniejszą i lepszą synchronizację nowego obszaru z pozostałymi¹⁴. Mniejsze ryzyko to także zrealizowanie inwestycji w dłuższym czasie, możliwość przygotowania się do pewnych korekt dotyczących pierwotnych założeń czy też w przypadku pojawienia się niekorzystnych informacji, możliwego *stop-loss* oraz wycofania się z przedmiotowej inwestycji. Takie działania nie są możliwe już po przejściu innego przedsiębiorstwa. Wtedy istnieje potrzeba działania już po podjętej decyzji fuzji czy przejęcia, a kosztów źle oszacowanych lub mylnie założonych nie da się już cofnąć.

3. Formy i rola rozwoju zewnętrznego

Rozwój zewnętrzny przebiega w różnych formach. Może to być¹⁵:

- pozyskanie inwestora strategicznego w postaci inwestora branżowego lub funduszy inwestycyjnych typu *private equity*,
- przejęcie udziałów lub akcji większościowych w przejmowanym przedsiębiorstwie,
- fuzja z innym przedsiębiorstwem,
- zawarcie powiązań kooperacyjnych w postaci *joint ventures* lub aliansów.

Rozwój zewnętrzny dzieli się zatem na taki, który polega na fuzjach i przejęciach oraz taki, który opiera się na terminowych uzgodnieniach uczestników rynku, a dotyczy pewnych obszarów, które mają przynieść korzyści dla obydwu stron¹⁶.

Fuzje lub łączenie się podmiotów gospodarczych to jedna z form współpracy uczestników rynku. Może ona zachodzić pomiędzy potencjalnymi lub aktualnymi dostawcami, odbiorcami czy w końcu konkurentami i polega na wspólnym prowadzeniu wybranego przedsięwzięcia, działalności poprzez integrację umiejętności oraz zasobów¹⁷.

Na rynku kontroli przedsiębiorstw widoczna jest także konsolidacja przedsiębiorstw, która tylko w początkowej fazie przyjmuje formę przejęcia, ale później prowadzi do integracji, a następnie fuzji. Z powyższych powodów za powszechne na

¹⁴ M. Romanowska, *Planowanie...*, op.cit., s. 157.

¹⁵ J. Korpus, *Fuzje...*, op.cit., s. 20.

¹⁶ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Postawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 182.

¹⁷ P.J. Szczepankowski, *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 53.

rynku kontroli przedsiębiorstw uznaje się przejęcia, a fuzje traktuje się jako specyficzny rodzaj przejęcia. Takie podejście znajduje także odzwierciedlenie w literaturze¹⁸.

Opisując fuzje oraz różnego typu porozumienia między przedsiębiorstwami, np. alianse, warto także podkreślić, że rozwój zewnętrzny może przebiegać zarówno pionowo, jak i poziomo. W układzie pionowym budowane są relacje pomiędzy odbiorcą a dostawcą. W układzie poziomym sojusze mogą też być zawierane w ramach tego samego sektora, co łączy dotychczasowych konkurentów. Sojusz taki może mieć formę aliansu lub nieformalnej współpracy. Powyższe formy współpracy najczęściej wynikają z synergii umiejętności lub zasobów konkurentów. Warto też wspomnieć o szczególnej formie rozwoju zewnętrznego, jakim jest przynależność przedsiębiorstw do celowo wyodrębnionych zbiorów podmiotów gospodarczych, w których podstawa konkurencyjności wynika z umiejętności lub zasobów jednostek tworzących taką sieć. W takim przypadku możemy mówić o przedsiębiorstwie sieciowym, które charakteryzuje się wysoką elastycznością, stwarza warunki do kreatywnych i innowacyjnych inicjatyw oraz współpracy¹⁹. Po pewnym czasie zauważalna jest jednak zmiana sojuszy czy aliansów w transakcje fuzji i przejęć.

Formy rozwoju zewnętrznego są najczęściej dyktowane zasobami posiadanymi przez przedsiębiorstwa, barierami formalnoprawnymi czy też nadarżającymi się okazjami rynkowymi. W przypadku zasobów materialnych lub niematerialnych ich dostępność na rynku może być ograniczona, a jedynym sposobem ich pozyskania pozostaje nabycie. Do takich zasobów można zaliczyć technologie, umiejętności, markę produktu czy w końcu lokalizację. W takim przypadku rozwój zewnętrzny może przybrać formę przejęcia udziałów lub akcji większościowych w innym przedsiębiorstwie. Bariery formalnoprawne mogą się natomiast przejawiać w postaci małej liczby licencji czy też ograniczeń w działalności przedsiębiorstw zagranicznych. Transakcje fuzji i przejęć pomagają przełamać powyższe bariery oraz ułatwiają rozwój przedsiębiorstw. W tym przypadku mogą wystąpić inne formy rozwoju, oprócz wyżej wymienionego przejęcia. Korzystne dla przedsiębiorstwa może być także zawarcie powiązań kooperacyjnych w postaci *joint venture* lub aliansów. Wreszcie okazje rynkowe powodują, że rozwój zewnętrzny przebiega w każdej możliwej postaci, a przyczyną jest chęć szybkiego podniesienia wartości rynkowej nabywcy.

¹⁸ S.F. Reed, A. Reed Lajoux, *The Art of M&A. A Merger Acquisition Buyout Guide*, Irwin, New York 1995, s. 4.

¹⁹ Z. Pięrcionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 399.

W literaturze formy rozwoju zewnętrznego oraz procesy zachodzące na rynku kontroli przedsiębiorstw opisywane są z różnych punktów widzenia. Na przykład M. Wright, B. Chiplin i S. Thompson przedstawiają działania na rynku kontroli przedsiębiorstw w dosyć uproszczony sposób. Opisują oni dwa typy transakcji: przejęcie niezależnej firmy oraz przejęcie części firmy. Transakcje te są realizowane przez dwa typy nabywców, tzn. nowo powstałe firmy oraz istniejące firmy²⁰.

Nieco inne podejście do form działań na rynku kontroli przedsiębiorstw przedstawił W. Frąckowiak²¹, proponując wyróżnienie trzech podstawowych grup:

- 1) nabycia wrogie,
- 2) nabycia przyjazne,
- 3) LBO.

Charakterystykę wrogich oraz przyjaznych przejęć opisali bardziej szczegółowo także B. Nogalski i M. Szymański²². Według autorów „wrogi sposób przejęcia to przejęcie wbrew woli dotychczasowego posiadacza pakietu kontrolnego, wbrew woli obu podmiotów”. Natomiast nabycie przyjazne definiowane jest jako przejęcie zaakceptowane przez Radę Nadzorczą lub właścicieli i noszące cechy dowolności decyzyjnej.

Odmienne podejście zaproponował M. Lewandowski, wyróżniając trzy grupy działań:

- 1) połączenie przedsiębiorstw i interesów gospodarczych,
- 2) podział przedsiębiorstw,
- 3) pozostałe działania.

Zastanawiając się nad formami rozwoju zewnętrznego przedsiębiorstw, nie należy zapominać o funkcji, jaką pełni w podmiotach gospodarczych. Fuzje i przejęcia to metody rozwoju mające zastosowanie w realizacji strategii w wielu sektorach. Jednym z sektorów, w których najbardziej jest to widoczne na polskim rynku, jest branża IT. Rozwój zewnętrzny zapewnia tej branży szybkie zdobywanie wiedzy oraz produktów. Pomaga „uciec do przodu” konkurencji, poprzez szybką absorpcję wiedzy. W branżach takich jak IT przedsiębiorstwa nie mają czasu, żeby powoli rozwijać swoje działy badań i rozwoju. Duża konkurencja i szybko rozwijająca się technologia nie dają organom spółki zbyt dużo czasu na zastanawianie się nad sposobem rozwoju. Przedsiębiorstwo takie poprzez wybór rozwoju zewnętrznego

²⁰ M. Wright, B. Ciplin, S. Thompson, *The market for corporate control: Divestments and buy-outs, European merger and merger policy*, red. M. Bishop, J. Kay, Oxford University Press, Oxford 1993, s. 97.

²¹ W. Frąckowiak, *Fuzje...*, op.cit., s. 95–111.

²² B. Nogalski, M. Szymański, *Obrona przed wrogim przejęciem*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 53–67.

kupuje prawie natychmiast udział w rynku oraz wiedzę potrzebną do dalszego działania. Przykładem spółki, w której od wielu lat rozwój zewnętrzny odgrywa bardzo ważną rolę w strategii oraz rozwoju, jest Asseco Poland S.A. Dodatkowo, transakcje fuzji i przejęć wzmacniają innowacyjność spółki, która od prawie 10 lat znajduje się na czołowych miejscach list innowacyjnych przedsiębiorstw w naszym kraju.

4. Rozwój zewnętrzny jako czynnik wspomagający innowacyjność na przykładzie Asseco S.A.

Asseco Poland S.A. jest największą polską firmą informatyczną notowaną na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW: ACP) o rozproszonym akcjonariacie. Spółka należy do liderów rynku informatycznego w Polsce. Z kapitalizacją ponad 4,7 mld zł wchodzi w skład prestiżowego indeksu WIG20; to również największa spółka w branżowym indeksie WIG-Informatyka. Spółka jest unikalnym połączeniem firmy software'owej i usługowej oraz producentem zaawansowanego technologicznie oprogramowania, obsługującego najważniejsze procesy biznesowe przedsiębiorstw z kluczowych branż polskiej gospodarki. Z aplikacji Asseco korzysta ponad połowa polskich banków, największe firmy ubezpieczeniowe, energetyczne, telekomunikacyjne, szeroko pojęty sektor zdrowia oraz administracja publiczna różnych szczebli: od samorządów lokalnych po urzędy centralne i służby mundurowe. Do Grupy Asseco należą podmioty bezpośrednio i pośrednio zależne, specjalizujące się w złożonych przedsięwzięciach informatycznych, w tym produkcji oprogramowania oraz projektach integracyjnych. Spółka wraz z Formula Systems, Asseco CE, Asseco SEE, Asseco DACH, Asseco SWE oraz innymi podmiotami bezpośrednio lub pośrednio zależnymi tworzą, poprzez zagraniczne przejęcia i akwizycje, grupę kapitałową o silnej pozycji konkurencyjnej na międzynarodowym rynku rozwiązań IT. Spółka jest obecna na wielu kontynentach, dalej rozwijając swoją aktywność biznesową.

Asseco rozpoczęło swoją działalność w 1991 r., przechodząc przez wiele lat przez różne fazy rozwoju oraz biorąc udział w wielu transakcjach fuzji i przejęć. Sekwencje wydarzeń pokazano w tabeli 1, ujmując intensywność działań spółki na rynku kontroli przedsiębiorstw w latach 2004–2015.

Tabela 1. Wykaz transakcji fuzji i przejęć Asseco S.A.

Rok	Wykaz transakcji fuzji i przejęć
2004	<ul style="list-style-type: none"> Przejęcie przez Comp Rzeszów S.A. słowackiego przedsiębiorstwa Asset Soft S.A. Debiut Comp Rzeszów S.A. na GPW w Warszawie
2006	Połączenie Asseco S.A. z Softbank S.A.
2007	Połączenie Asseco S.A. z Prokom Software S.A.
2008	Połączenie Asseco S.A. z ABG SA
2009	<ul style="list-style-type: none"> Nabycie przez Spółkę 55% akcji w Asseco Spain oraz 85% akcji w spółce Terminal Systems S.A., w wyniku czego Grupa Asseco poszerzyła obszar działalności o rynek hiszpański Nabycie przez Spółkę 51,65% akcji w Asseco Danmark, w wyniku czego rozpoczęta została obecność Grupy Asseco na rynku skandynawskim Nabycie przez Spółkę 95% udziałów w OTAGO, w wyniku czego oferta produktowa Grupy Asseco została poszerzona o produkty dedykowane jednostkom samorządu terytorialnego
2010	<ul style="list-style-type: none"> Nabycie przez Asseco CE akcji reprezentujących 70,04% kapitału zakładowego w spółce Statlogics oraz akcji reprezentujących 60% kapitału zakładowego spółki GlobeNet, w wyniku czego Grupa poszerzyła zakres swojej działalności o rynek węgierski Nabycie przez Asseco SEE, odpowiednio 99,66% oraz 99,99% akcji w spółkach ITD oraz EST, w wyniku czego Grupa Asseco rozszerzyła obszar działalności o rynek turecki Nabycie przez Asseco SWE 65% udziałów w hiszpańsko-portugalskiej Grupie Necomplus, przez co Grupa Asseco rozszerzyła swoją ofertę usług związanych z obsługą terminali płatniczych (POS) Nabycie przez Asseco spółki Formula Systems, notowanej na NASDAQ Global Market. Dzięki tej akwizycji grupa weszła na rynek izraelski, amerykański, japoński i kanadyjski
2011	<ul style="list-style-type: none"> Obniżenie udziału spółki Formula Systems w spółce Sapiens do 42% w związku z nabyciem kontroli nad spółkami FIS Software oraz IDIT i związaną z tym emisją akcji przez Formula Systems, w wyniku czego spółka Sapiens przestała być jednostką zależną i stała się jednostką stowarzyszoną spółki Formula Systems Nabycie przez spółkę Magic Software 51% udziałów w spółce Magix, w wyniku czego obszar działalności Grupy Asseco został rozszerzony na rynek RPA Nabycie przez CarPro Systems Ltd (spółkę zależną od Magic Software) 95% udziałów w izraelskiej spółce Complete Business Solutions Ltd, posiadającej status SAP Business Partner w Izraelu
2012	<ul style="list-style-type: none"> Zwiększenie udziału spółki Formula Systems w spółce Sapiens do 54,41%, w wyniku czego spółka Sapiens ponownie stała się jednostką zależną spółki Formula Systems Nabycie przez Spółkę 99,84% udziałów w głosach na walnym zgromadzeniu i 99,87% w kapitale zakładowym ZETO Nabycie przez Spółkę 60% udziałów w SKG, w wyniku czego Spółka wzmocniła swoją ofertę w sektorze administracji publicznej i przedsiębiorstw oraz poszerzyła ofertę Grupy o rozwiązania dla handlu detalicznego, audytu i analizy danych
2013	<ul style="list-style-type: none"> Rozpoczęcie działalności na rynku rosyjskim, dzięki przejęciu spółki R-Style Softlab Rozpoczęcie działalności na rynku gruzińskim, poprzez zakup pakietu większościowego firmy Onyx Consulting
2014	Nabycie spółki niemieckiej oraz zmiana jej nazwy na Asseco Solutions AG
2015	Przejęcie przez Asseco Poland S.A. spółki Infovide-Matrix S.A.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdań Zarządu Grupy Kapitałowej Asseco S.A.

Strategia innowacyjności Asseco Poland opiera się na dwóch filarach. Pierwszy to rozwój organiczny, którego podstawą jest własne oprogramowanie i usługi, natomiast drugi to rozwój przez akwizycje. Spółka buduje oparte na zaufaniu wieloletnie relacje z klientami, stając się strategicznym partnerem biznesowym. Asseco wykorzystuje najlepsze doświadczenia spółek z międzynarodowej grupy kapitałowej do tworzenia kompleksowej oferty spełniającej wymagania tysięcy obsługiwanych klientów. Główna uwaga firmy skupiona jest na pozyskiwaniu z zewnątrz rozwiązań innowacyjnych oraz na ich dalszym rozwoju. Od lat z sukcesem prowadzona polityka akwizycyjna plasuje firmę w gronie najbardziej doświadczonych w tym obszarze przedsiębiorstw w Polsce. Fakt, że grupa kapitałowa Asseco S.A. należy do czołowych innowatorów, potwierdza pozycja spółki w rankingach firm innowacyjnych, publikowanych co roku (od 2005 r.) przez gazetę „Rzeczpospolita” pt. „Lista 2000 – Ranking firm innowacyjnych”. Jako główne motywy inwestowania w innowacje, spółka wymienia:

- konkurencję rynkową,
- specyfikę rynku przejawiającą się w wysokim poziomie techniki sektora IT,
- budowanie pozycji oraz wizerunku lidera w sektorze IT w Polsce oraz na świecie.

Warto podkreślić, że innowacyjność jest stałym elementem strategii grupy kapitałowej. Spółka praktycznie od początku swojego istnienia (poza incydentalnym handlem urządzeniami IT na samym początku swojego istnienia) zajmowała się głównie produkcją oprogramowania dla banków spółdzielczych. Działalność tę spółka później rozszerzyła na cały sektor bankowo-finansowy, ubezpieczenia, administrację publiczną oraz przemysł.

Z dostępnej dokumentacji wynika, że innowacje dotyczą technologii, produktów, procesów wewnętrznych oraz strategii i modeli biznesowych. Innowacje produktowe miały charakter pionierski (tworzenie nowych produktów oraz nowych funkcjonalności), oryginalny oraz adaptacyjny. W celu wzmocnienia procesów innowacyjnych grupa kapitałowa Asseco współpracuje w ramach klastrów, ale także i poza nimi, z uczelniami oraz instytutami naukowymi.

Po analizie dostępnej dokumentacji oraz po wywiadzie przeprowadzonym z władzami spółki można wnioskować, że Asseco zalicza się w pewnych obszarach sektora IT do liderów innowacji, a w innych do doświadczonych innowatorów. Nie ulega jednak wątpliwości, że Asseco to czołówka firm polskich o największym poziomie innowacyjności.

Spółka przywiązuje ogromne znaczenie do prowadzenia projektów badawczo-rozwojowych. Zlecenie takich zadań jednostkom zewnętrznym, najczęściej instytutom

naukowym, jeszcze 3–4 lata temu było bezproduktywne ze względu na powolne tempo ich prowadzenia, a cele naukowe nie pokrywały się z celami biznesowymi. Sposób realizacji i terminowość także nie pokrywały się z oczekiwaniami biznesowymi. Spółka kładła większy nacisk na praktyczne zastosowanie B+R, opracowanie ich w określonym terminie czy w określonym kontekście. Natomiast jednostki naukowo-badawcze podchodziły bardzo szeroko do tematu, a wyniki tych badań niekoniecznie miały komercyjne zastosowanie. Z biegiem czasu spółka rozpoczęła wspólne projekty z jednostkami naukowo-badawczymi, takimi jak: WAT, Uniwersytet Warszawski, Politechnika Rzeszowska, Politechnika Poznańska czy Politechnika Śląska. Rezultaty tych prac nie miały dużego znaczenia dla grupy kapitałowej, jeśli weźmie się pod uwagę ich późniejsze zastosowanie komercyjne. Dzięki tym badaniom nie powstawały przełomowe produkty, które miały jakieś większe znaczenie.

Sytuacja ta zaczyna się jednak powoli zmieniać, np. obecnie na zasadach komercyjnych grupa kapitałowa Asseco współpracuje z AGH z wydziałem informatyki. Jednak tego typu współpraca badawcza póki co nie ma jakiegoś większego znaczenia w skali spółki.

Działalność badawczo-rozwojowa jest rozwijana głównie na bazie spółek zależnych w ramach grupy kapitałowej. W tym celu dokonywane są transakcje fuzji i przejęć. Asseco dąży do przejmowania podmiotów głównie po to, aby pozyskać nowoczesne rozwiązania informatyczne oraz innowacje (w tym także procesowe, organizacyjne i marketingowe).

W przypadku fuzji i przejęć rozwój geograficzny jest także istotny, ale Asseco rzadziej posługuje się nimi jako kanałami dystrybucji, wycofując z nich rodzime produkty i wprowadzając swoje. Spółka przeważnie korzysta z ich produktów i rozwiązań, które są dopasowane do danego rynku, a następnie stara się dalej je rozwijać oraz wprowadzać na nowe rynki. Tym samym skracane jest istotnie tempo powstawania innowacyjnego rozwiązania. Firma, poprzez swoją aktywność na rynku kontroli przedsiębiorstw, zdobywa większą liczbę innowacyjnych rozwiązań oraz pozyskuje osoby i analityków, którzy następnie rozwijają produkty dla całej grupy.

Fuzje i przejęcia spowodowały także, że Asseco rozpoczęło budowę działów B+R w poszczególnych liniach biznesowych tak, aby te rozwijały dalej innowacje nabyte w ramach przejęć. Transmisja nabytej wiedzy wygląda tak, że po każdej transakcji na rynku kontroli następuje nawiązanie współpracy pomiędzy jednostkami, wymiana doświadczeń oraz informacji o możliwościach sprzedaży produktów. Dostępne rozwiązania są weryfikowane z punktu widzenia sprzedaży oraz dalszego ich rozwoju przez przejmowanego i odwrotnie. Następuje przepływ *know-how*, który jest także

wykorzystywany do rozwoju innych produktów. Przykładem takiej współpracy grupy Asseco może być system sterowania dronów i budowy stacji naziemnej, który powstał we współpracy z kilkoma przejętymi spółkami.

Fuzje i przejęcia dają spółce możliwość głębokiej współpracy. Gdyby nie istniejące powiązania kapitałowe, to poza odsprzedażą różnych rozwiązań spółka nie miałaby możliwości prowadzenia wspólnych prac oraz rozwoju wspólnego produktu czy rozwiązań technologicznych. Głębsza współpraca bez fuzji i przejęć według Ass-seco Poland S.A. jest nie tyle niemożliwa, co bardziej kłopotliwa i mniej efektywna. Każdorazowo po przejęciu spółki Asseco zdobywa nowe umiejętności oraz wiedzę, którą dalej rozwija poprzez wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. Celem spółki jest utrwalanie zdobytych zdolności badawczych oraz dalszy ich rozwój wspólnie z nabytymi podmiotami. Taki sposób podejścia do innowacyjności Asseco wypracowywało przez lata i uważa je za bardzo korzystny oraz efektywny.

W trakcie przeprowadzonego wywiadu, władze spółki przyznały, że dojście na szczyt listy firm najbardziej innowacyjnych zawdzięcza głównie transakcjom fuzji i przejęć, które były nastawione na pozyskanie innowacji. Transakcje te wymuszały na spółce rozwój zespołów badawczych, składających się z własnych pracowników oraz pracowników spółek nabywanych w celu wymiany *know-how*.

5. Podsumowanie

Sposób rozwoju przedsiębiorstwa ma kluczowy wpływ na jego dalszy los. Okazuje się, że decyzja organów spółki, dotycząca rozwoju wewnętrznego czy zewnętrznego, może mieć wpływ nie tylko na dalszy rozwój geograficzny, lecz także na jego tempo, jakość oferowanych produktów czy w końcu innowacyjność. Analiza dostępnej literatury nie pokazuje związku sposobu rozwoju przedsiębiorstw z innowacyjnością, co jest ewidentną luką badawczą w tym zakresie.

Badanie przeprowadzone przez autora w grupie kapitałowej Asseco wskazuje na związek rozwoju zewnętrznego z konkurencyjnością i innowacyjnością tego przedsiębiorstwa. Spółka uczyniła innowacyjność swoją główną przewagą konkurencyjną. Asseco otwarcie przyznaje się do sporych korzyści wynikających z działań na rynku kontroli przedsiębiorstw oraz ich wpływu na innowacyjność grupy kapitałowej. Prawie wszystkie fuzje i przejęcia firmy służyły albo umocnieniu przewagi innowacyjnej, albo jej skokowemu wzrostowi. Przeprowadzając badanie jakościowe, jakim było analiza studium przypadku Asseco S.A. (analiza dostępnych dokumentów

spółki oraz przeprowadzony wywiad), można łatwo dostrzec zależność pomiędzy transakcjami fuzji i przejęć oraz innowacyjnością spółki. Po przebadaniu większej liczby przypadków, w formie badań jakościowych, będzie możliwe także postawienie hipotezy badawczej.

Przeprowadzone badanie oraz analiza literatury pokazała zatem kierunek dalszych badań w tym zakresie, w celu weryfikacji stawianego pytania badawczego oraz postawienia hipotez badawczych. Istnieje zatem potrzeba pogłębionych analiz dotyczących innych spółek, znajdujących się na czołowych miejscach list innowacyjnych przedsiębiorstw, a także weryfikacji wypracowanych w późniejszym etapie hipotez na reprezentatywnej próbie polskich przedsiębiorstw. Badania, zarówno jakościowe, jak i ilościowe, muszą być przeprowadzone także na grupie spółek pochodzących z różnych sektorów, aby można było wyciągnąć prawidłowe wnioski, co do pewnych zależności między rozwojem zewnętrznym a innowacyjnością przedsiębiorstw. Odpowiedzi na związane z tym obszarem pytania badawcze pomogą także osobom zarządzającym spółkami w podejmowaniu decyzji dotyczących sposobu dalszego ich rozwoju.

Bibliografia

1. Ansoff H.I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Book Comp., New York 1965.
2. Faulkner D., Bowman C., *International Strategic Alliances. Co-operating to Compete*, McGraw Hill Book Company, London 1995.
3. Frąckowiak W., *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa 2009.
4. Hooke J.C., *A practical Guide to Doing the Deal*, John Wiley&Sons Inc., Maryland 1997.
5. Janasz W., Kozioł-Nadolna K., *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.
6. Korpus J., *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
7. Kowalik E., *Ja tu jestem od strategii, Wywiad z A. Góralem – Prezesem Asseco S.A.*, „Forbes”, październik 2016.
8. Nawrocki T., *Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw. Metodyka oceny na przykładzie spółek giełdowych*, CeDeWU, Warszawa 2012.
9. Nogalski B., Szymański M., *Obrona przed wrogim przejęciem*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
10. OECD, Eurostat, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Warszawa 2008.

11. Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
12. Pilarczyk B., *Innowacje w komunikacji marketingowej*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe nr 9, Kraków 2011.
13. Reed S.F., Reed Lajoux A., *The Art of M&A. A Merger Acquisition Buyout Guide*, Irwin, New York 1995.
14. Raporty finansowe oraz Sprawozdania Zarządu Grupy Kapitałowej Asseco S.A. w latach 2006–2016.
15. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wyd. II zm., PWE, Warszawa 2009.
16. „Rzeczpospolita”, „Lista 2000 – Ranking firm innowacyjnych” w latach 2006–2015.
17. Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
18. Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Postawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
19. Szczepankowski P.J., *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
20. Szymański G., *Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce*, Politechnika Łódzka, Łódź 2013.
21. Wright M., Ciplin B., Thompson S., *The market for corporate control: Divestments and buy-outs, European merger and merger policy*, red. M. Bishop, J. Kay, Oxford University Press, Oxford 1993.

External development as a factor to support corporate innovativeness

Summary

At a certain stage of corporate development many owners and managers may wonder about a further company expansion. Internal development is taken into account in this case; it does not require considerable one time financial outlays with simultaneous great risk and uncertainty as well as external development allowing for a substantial acceleration of the growth rate. This publication is a short analysis and at the same time an attempt to answer a research question with regard to the interdependence between external development and corporate innovativeness. The author shows the relations between merger/takeover transactions and

corporate innovativeness. In order to demonstrate this relationship he conducts a case study research of Asseco Poland S.A., which is a Polish Stock Exchange company in the IT sector. The conclusion from the analysis of the literature and case study recommends further in-depth qualitative and quantitative research aimed at the definition of general laws with regard to the relations between transactions on the market for corporate control and innovativeness.

Keywords: external development, mergers and takeovers, market for corporate control, innovativeness
