



DOI: 10.18276/sip.2017.48/3-23

**Piotr Bartkowiak\***

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**Jacek Józwiak\*\***

Mesko SA Skarżysko-Kamienna

## WYBORY STRATEGICZNE PRZEDSIĘBIORSTW W KONTEKŚCIE ROZWOJU POTENCJAŁU INNOWACYJNOŚCI

### Streszczenie

Rozważania zaprezentowane w opracowaniu dotyczą problematyki wyborów strategicznych przedsiębiorstw, podejmowanych w praktyce dla umacniania potencjału innowacyjności. Punktem wyjścia jest syntetyczne omówienie znaczenia innowacji oraz zagadnienia rozwoju przedsiębiorstw. W zasadniczej części artykułu przedstawiono natomiast studium przypadku, ukazujące fuzję przedsiębiorstw branży zbrojeniowej w Polsce. Jednym z najważniejszych celów tego przedsięwzięcia było zbudowanie zasobów niezbędnych dla poprawy efektywności procesów projektowania i wprowadzenia na rynek uzbrojenia innowacyjnych wyrobów militarnych. W podsumowaniu przedstawiono korzyści, jakie przyniosła integracja tych przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** innowacje, potencjał innowacyjności, wybory strategiczne, fuzja przedsiębiorstw

---

\* Adres e-mail: [Piotr.Bartkowiak@ue.poznan.pl](mailto:Piotr.Bartkowiak@ue.poznan.pl).

\*\* Adres e-mail: [j.jozwiak@mesko.com.pl](mailto:j.jozwiak@mesko.com.pl).

## Wprowadzenie

Reakcją kadry menedżerskiej przedsiębiorstw na współczesne wyzwania rynkowe są działania zorientowane na ustawiczny rozwój oferowanych produktów, procesów technologicznych oraz biznesowych, a także metod organizacyjnych, tak aby lepiej niż inne podmioty zaspokajać potrzeby i oczekiwania klientów (Knosala, Boratyńska-Sala, Jurczyk-Bunkowska, Moczala, 2014, s. 25). Dlatego jednym z kluczowych czynników decydujących o potencjale rozwojowym oraz konkurencyjności podmiotów gospodarczych jest poziom ich innowacyjności (Janasz, 2013, s. 123). Przedsiębiorstwa, które chcą zbudować trwałą przewagę konkurencyjną, zmuszone są ustawicznie rozwijać swój potencjał innowacyjności poprzez dążenie do posiadania wartościowych i dobrze zorganizowanych zasobów oraz budowania kluczowych kompetencji. Jednym ze sposobów tworzenia organizacji innowacyjnej jest współpraca przedsiębiorstw, szczególnie w zakresie prac badawczo-rozwojowych. Może ona prowadzić do różnych form integracji podmiotów zaangażowanych we wspólne przedsięwzięcia. Jones i Hill (2010, s. 279) do najważniejszych zalet takich działań zaliczają: wejście na nowe rynki, włączenie partnerów do udziału w kosztach i ryzykach związanych z innowacyjnymi produktami i procesami, ułatwienie transferu umiejętności pomiędzy firmami oraz wzajemną pomoc w tworzeniu nowatorskich standardów technicznych.

Głównym celem artykułu jest przedstawienie studium przypadku opisującego fuzję części przedsiębiorstw branży zbrojeniowej w Polsce (lata 2012–2013), której główną przesłanką był rozwój potencjału innowacyjności. Uzyskano w ten sposób niezbędne zasoby umożliwiające efektywne zaprojektowanie i wprowadzenie na rynek uzbrojenia innowacyjnych wyrobów militarnych. Wybory strategiczne dokonane przez menedżerów tych przedsiębiorstw, wytyczające dalsze perspektywy rozwojowe były zdeterminowane w dużym stopniu wyzwaniami płynącymi z dynamicznie zmieniającego się otoczenia (w szczególności koniecznością odpowiedzi na nowoczesne rozwiązania techniczne prezentowane przez duże zachodnioeuropejskie koncerny zbrojeniowe). Autorzy, prowadząc badania dotyczące doskonalenia zarządzania procesami w tych przedsiębiorstwach, analizowali jednocześnie przebieg ich integracji oraz postępujący rozwój potencjału innowacyjności. Prace te stały się bezpośrednią inspiracją do zaprezentowania studium przypadku, które

może wnieść dodatkowy element poznawczy zarówno dla nauki, jak i praktyki gospodarczej.

Artykuł został podzielony na cztery części. W pierwszej syntetycznie omówiono znaczenie innowacji z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz wskazano główne elementy stanowiące potencjał innowacyjności. W drugiej odniesiono się do zagadnienia wyborów strategicznych i sposobów rozwoju przedsiębiorstw. Trzecia część wprowadza do studium przypadku poprzez prezentację przedsiębiorstw zajmujących się produkcją amunicji w Polsce. Ukazano tutaj także uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne ich działalności. W czwartej części zaprezentowano kryteria mające wpływ na dokonywanie wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach branży zbrojeniowej, a także wskazano korzyści, jakie przyniosła fuzja badanej grupy przedsiębiorstw.

## 1. Potencjał innowacyjności przedsiębiorstwa

Knosala i in. (2014, s. 17), powołując się na O'Sullivan i Dooleya, podają:

innowacją jest proces wprowadzania dużych i małych zmian, radykalnych i stopniowych (przyrostowych) w produktach, procesach i usługach. Rezultatem tych zmian jest wprowadzanie czegoś nowego do organizacji. Nowość ta dodaje wartość dla klienta i przyczynia się do wzrostu wiedzy w organizacji.

Również Deschamps (2011, s. 39), wskazując, że innowacje mogą występować w różnych wariantach (np. nowe/ulepszone produkty i usługi, całkowicie nowe modele lub systemy biznesowe), zwraca uwagę na łączący je wspólny czynnik, którym jest poszukiwanie nowej wartości dla klienta.

Innowacje w wymiarze strategicznym dla przedsiębiorstwa, zwłaszcza w postaci nowych wyrobów i usług, przyczyniają się przede wszystkim do wzrostu zyskowności, powiększania zasobu wiedzy i doświadczenia pracowników, wzmacniania marki oraz osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej (Kłos, 2012, s. 55). Szczególnie istotne jest nabywanie wiedzy, która we współczesnej gospodarce jest zasadniczym elementem tworzącym potencjał innowacyjności. Jak trafnie zauważają Knosala i in. (2014, s. 26): „zespoły realizujące innowacyjne projekty za każdym razem tworzą nową wiedzę, która wpływa na powiększanie zasobów firmy, a korzyści z tej wiedzy mogą wykraczać poza poszczególne produkty i usługi oraz

wywierać wpływ na całą ofertę firmy”. W związku z tym na potencjał innowacyjności przedsiębiorstwa składają się takie elementy, jak:

- badania i rozwój,
- technologia i produkcja,
- personel organizacji,
- system informacyjny,
- służby marketingowe,
- potencjał finansowy,
- styl i system zarządzania,
- kontakty z zewnętrznymi organizacjami,
- kultura organizacyjna (Knosala i in., 2014, s. 216–218).

Tworzenie innowacji wymaga zatem dysponowania przez przedsiębiorstwo wartościowymi i efektywnie zorganizowanymi zasobami oraz umiejętnościami strategicznymi, organizacyjnymi, technicznymi, a także ekonomicznymi.

## 2. Przedmiot wyborów strategicznych

Współczesna praktyka życia gospodarczego bogata jest w przykłady spektakularnych działań kadry menedżerskiej przedsiębiorstw, będących następstwem dokonywanych wyborów strategicznych. Obszar tych wyborów obejmuje decydowanie w przedsiębiorstwach o ich przyszłym bycie ekonomicznym, społecznym oraz organizacyjno-prawnym. Jak wyjaśnia Urbanowska-Sojkin (2011, s. 9):

w dużym uproszczeniu, decyzje strategiczne – rozumiane jako wybory, dotyczą celów strategicznych i sposobów ich osiągnięcia, czyli strategii. W szerokim znaczeniu słów „wybór strategiczny”, uwzględnić należy zespół działań, które mają doprowadzić do wskazania jednego z przedstawianych wariantów, jako właściwego zgodnie z aktualnym stanem wiedzy i spełniającego warunki ograniczające (funkcja celu i kryteria wyboru).

Analizowanie alternatywnych kierunków działań, ustalanie metod osiągnięcia celów strategicznych oraz analiza strategii są przedmiotem wyborów strategicznych i umożliwiają przedsiębiorstwu najlepszą realizację swojej misji i celów (David, 2011, s. 207). Wszystkie przedsiębiorstwa realizują zasadniczo jeden wspólny cel, tj. przetrwać i rozwijać się na rynku. Wyzwania gospodarcze, jakie obecnie ma do

zrealizowania kadra menedżerska, inspirują ją do konstruowania i wyboru strategii rozwoju, w tym także strategii innowacyjnych. W tym procesie niezbędne jest „przyjęcie odpowiedniej metody rozwoju, która określa źródło pozyskiwania zasobów potrzebnych do realizacji kierunków strategicznych i ich konfigurację w znaczeniu ogólnym” (Urbanowska-Sojkin, 2011, s. 289). Generalnie wyróżnia się dwa sposoby rozwoju przedsiębiorstwa, określone w literaturze przedmiotu jako rozwój wewnętrzny i rozwój zewnętrzny. Obydwa sposoby wzajemnie się nie wykluczają, a w zależności od cech sektora działalności przedsiębiorstwa i względów taktycznych mogą się wzajemnie uzupełniać.

Rozwój wewnętrzny jako wybór strategiczny polega na zwiększaniu potencjału przedsiębiorstwa dzięki osiąganym dotąd rezultatom ekonomicznym i zajmowanej pozycji na rynku. Jego celem jest zwiększenie wartości ekonomicznych przedsiębiorstwa bez udziału zewnętrznych podmiotów. Wykorzystanie posiadanych zasobów dla prowadzenia własnych inwestycji, tworzenia nowych zdolności produkcyjnych, wprowadzania innowacyjnych rozwiązań niewątpliwie wspomaga wzmocnienie pozycji konkurencyjnej.

Rozwój zewnętrzny natomiast jest wyborem strategicznym, który zakłada zwiększanie potencjału dzięki współpracy przedsiębiorstwa z innymi podmiotami. Wyróżnia się tutaj trzy sposoby potencjalnej współpracy i możliwej integracji przedsiębiorstw: forma konsorcjum – alianse strategiczne; forma holdingowa – przejęcie; forma koncernowa, a w niej fuzja – inkorporacja oraz konsolidacja – łączenie (Kreft, 2004, s. 15).

W dziedzinie dotyczącej fuzji zostanie przedstawione studium przypadku opisujące fuzję części przedsiębiorstw branży zbrojeniowej – produkujących amunicję w Polsce.

### **3. Uwarunkowania działalności przedsiębiorstw produkujących amunicję**

Produkcja i sprzedaż uzbrojenia stanowi specyficzny segment rynku, charakteryzujący się dużą hermetycznością z uwagi na uwarunkowania prawne. Dotyczy to w szczególności wymogu otrzymania koncesji udzielanej przez Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji na wykonywanie działalności gospodarczej w zakresie wytwarzania oraz obrotu bronią i amunicją. Przedsiębiorstwa w branży adekwatnie

do profilu działalności prowadzą produkcję, badania i rozwój, remonty i modernizację, a także handel w zakresie amunicji, rakiet, materiałów wybuchowych, broni strzeleckiej i pancерnej, elektroniki i optyki specjalnego zastosowania, statków powietrznych, wojennych jednostek pływających oraz specjalistycznego wyposażenia żołnierza. Do podmiotów gospodarczych wykonujących działalność w zakresie produkcji amunicji należały w 2012 roku następujące firmy: Zakłady Metalowe „Meko” SA w Skarżysko-Kamiennej, Fabryka Produkcji Specjalnej Sp. z o.o. w Bolechowie koło Poznania, Zakład Produkcji Specjalnej Sp. z o.o. w Pionkach, Zakłady Produkcji Specjalnej „Gamrat” Sp. z o.o. w Jaśle, Zakłady Metalowe Kraśnik Sp. z o.o. w Kraśniku, Zakłady Metalowe „Dezamet” SA w Nowej Dębie, WSK-PZL SA w Warszawie, Zakłady Chemiczne „Nitrochem” SA w Bydgoszczy, Bydgoskie Zakłady Elektromechaniczne „Belma” SA w Bydgoszczy. Większościowym udziałowcem wymienionych przedsiębiorstw był Bumar Sp. z o.o. w Warszawie. Przejęcie udziałów i akcji przez spółkę Bumar (wybraną przez Ministra Skarbu) miało docelowo ułatwić sprawniejsze utworzenie Polskiej Grupy Zbrojeniowej, skonstruowanej na bazie stosowanego na świecie modelu tzw. dywizji produktowych.

W produkcji amunicji na rynku krajowym występują liczne powiązania o charakterze produktowym. Poszczególne produkty finalne wytwarzane są często przez kilka zaangażowanych podmiotów. Wymaga to ścisłej współpracy i koordynacji działań. Jednak w pewnym zakresie wymienione podmioty także ze sobą konkurowały, gdyż mogły wytwarzać takie same elementy uzbrojenia. Miało to niekorzystny wpływ na pogłębianie procesu współpracy. Wewnętrzna konkurencja osłabiała również pozycję przetargową przedsiębiorstw wobec jedyne go instytucjonalnego odbiorcy krajowego wyrobów, tj. Ministerstwa Obrony Narodowej, a także wobec silnych koncernów zagranicznych. Ponadto na rynku uzbrojenia szczególnie ważnym elementem dla utrzymania dobrej pozycji konkurencyjnej jest działalność badawczo-rozwojowa. Zbyt duże rozdrabnianie tych działań i niewystarczające środki własne przedsiębiorstw w znaczący sposób osłabiały tę pozycję. Dotychczasowa wzajemna współpraca z innymi przedsiębiorstwami (umowna) była ukierunkowana przede wszystkim na wytwarzanie produktów o dużym stopniu złożoności. Forma konsorcjum firm współpracujących ze sobą w ramach grupy Bumar stała się niewystarczająca. Ponadto wystąpiła silna presja uwarunkowań otoczenia zewnętrznego, a w szczególności otwarcie polskiego rynku zbrojeniowego dla firm z całej Unii Europejskiej. Podmioty te, szczególnie z krajów tzw. starej Unii, przed wielu laty

przeprowadziły procesy restrukturyzacji. Dysponując obecnie wysoce zaawansowanymi technologiami, mogły skutecznie konkurować w ubieganiu się o zamówienia polskiego Ministerstwa Obrony Narodowej. Sytuacja taka wymusiła na organie założycielskim podjęcie decyzji o restrukturyzacji branży zbrojeniowej w Polsce. W latach 2012–2013 procesem tym objęto część przedsiębiorstw z grupy produkujących amunicję, w której przeprowadzono przekształcenia kapitałowe.

Zakłady Metalowe „Mesko” SA będące przedsiębiorstwem o największym potencjale sprzedażowym (wartość przychodów tej spółki ze sprzedaży stanowi około 150% wartości sumy sprzedaży pozostałych podmiotów grupy amunicyjnej) stały się liderem sektora i odegrały najważniejszą rolę w procesie konsolidacji. Mając to na uwadze, zarządy spółek: Mesko Skarżysko-Kamienna, Fabryki Produkcji Specjalnej w Bolechowie, Zakładów Metalowych w Kraśniku, Zakładu Produkcji Specjalnej w Pionkach, WSK-PZL w Warszawie, podjęły negocjacje mające na celu opracowanie modelu i przeprowadzenie procesu integracji firm. Podejmując wówczas tę inicjatywę, kadra menedżerska kierowała się przede wszystkim koniecznością skutecznej i efektywnej realizacji takich wyzwań, jak:

- a) uzyskanie lepszej pozycji przetargowej i zacieśnienie współpracy z MON, powiązane z koniecznością zawarcia długoterminowych kontraktów;
- b) zwiększenie skuteczności kontraktowej w eksporcie;
- c) wyeliminowanie wewnętrznej konkurencji;
- d) zwiększenie potencjału badawczo-rozwojowego w celu wdrożenia innowacyjnych wyrobów militarnych – amunicja przeciwpancerna oraz amunicja inteligentna;
- e) ułatwienie współpracy biznesowej z koncernami międzynarodowymi – transfer *know-how* i technologii, dostęp do kapitału, dostęp do nowych rynków (Mesko, 2012).

#### 4. Przyjęte rozwiązania i uzyskane korzyści

Budowanie silnej pozycji rynkowej wymagało zaawansowanego poziomu współpracy między przedsiębiorstwami, o charakterze działań integracyjnych. Menedżerowie uznali, że zespolenie celów, procesów i funkcji wpłynie korzystnie na umacnianie potencjału konkurencyjnego (a w nim elementów potencjału innowacyjności), a także pozycji konkurencyjnej, co jest bardzo istotne w warunkach

zmieniającego się otoczenia i innowacyjności branży. Podzielano pogląd, że współpracujące podmioty staną się integralną częścią relacji między celami i działaniami dotychczasowych partnerów (Borowiecki, Rojek, 2011, s. 92). W każdym alternatywnym wariantcie przyszłych działań uwzględniano znaczenie czynników występujących w otoczeniu przedsiębiorstw. Determinują one bowiem w znacznym zakresie atrakcyjność porozumień między podmiotami gospodarczymi, stymulując ich aktywność i wyznaczając kierunki budowania silnej pozycji konkurencyjnej na rynku (Popławski, Sudolska, Zastempowski, 2008, s. 64).

Przy projektowaniu i wyborze określonych działań integracyjnych uwzględniono liczne uwarunkowania – kierunki takie jak:

- a) produkt – oceniany przez pryzmat potencjału technologicznego przedsiębiorstw, rozwoju produktów, łańcucha produkcji, istotności produkcji rozumianej jako wysokość uzyskiwanych przychodów ze sprzedaży w poszczególnych grupach produktowych;
- b) koncentracja kapitału – jeden podmiot konsolidujący (inkorporujący, przejmujący), skutkująca powstaniem jednego silnego podmiotu gospodarczego;
- c) czas – rozpatrywanie wprowadzania zmian w perspektywie „krótkiej” (np. roku) lub perspektywie „długiej” (np. 3–5 lat), wynikające z sytuacji finansowej i rynkowej zainteresowanych podmiotów gospodarczych;
- d) ryzyko procesów współpracy i integracji przy uwzględnieniu zagrożeń w otoczeniu oraz słabych stron przedsiębiorstw (Eksi Consulting, 2010, s. 93).

Rozpatrywano przeprowadzenie procesu integracji, wykorzystując formę koncernową lub holdingową. W wyniku przeprowadzonej analizy alternatywnych rozwiązań dotyczących wyboru sposobu procesu integracji kadra menedżerska podjęła decyzję o zastosowaniu formy koncernowej. Zasadniczy wpływ na podjęcie takiej decyzji miała konieczność skutecznej i efektywnej realizacji wyzwań rynkowych oraz przyjęcie modelu biznesowego, który musi służyć osiągnięciu trzech głównych celów:

- a) konsolidacji aktywów spółek w ramach dywizji produktowej (amunicja) dla wygenerowania efektów synergii i skali;
- b) sukcesowi handlowemu, co wiąże się wyeliminowaniem negatywnych zjawisk występujących obecnie w grupie przedsiębiorstw produkujących amunicję oraz wzmocnieniem pozytywnych trendów rozwojowych dotyczących



integracji linii technologicznych i wprowadzenia nowych innowacyjnych wyrobów zgodnie z oczekiwaniami klienta;

- c) skutecznemu przeprowadzeniu procesów restrukturyzacyjno- optymalizacyjnych w ramach skonsolidowanej struktury koncernu (Mesko, 2012).

W procesie podejmowania decyzji uwzględniono także doświadczenia płynące z rozwiązań sprawdzonych w międzynarodowej branży zbrojeniowej, w której dominują struktury koncernowe (np. MBDA, Rheinmetall, Nammo, Colt itp.). Przyjęte rozwiązanie nie było jednak bezpośrednią kopią któregośkolwiek ze światowych rozwiązań ze względu na niepowtarzalną specyfikę każdego rynku macierzystego koncernów zbrojeniowych, a także ze względu na odmienne uwarunkowania polskiego rynku zbrojeniowego. Menedżerowie zainteresowanych przedsiębiorstw w aktywny sposób uczestniczyli w procesie wypracowania i podjęcia tej decyzji, uznając w konsekwencji, że realizacja przyjętego rozwiązania przyniesie osiągnięcie celów strategicznych. Zarządy podmiotów uczestniczących w konsolidacji przystąpiły do wspólnego opracowania projektu organizacji działalności przedsiębiorstwa po planowanym połączeniu. W tym celu powołano wspólne zespoły robocze z adekwatnych szczebli zarządzania wszystkich spółek. Wcześniejsza współpraca, poznanie specyfiki działań i wspólne uzgodnienia wpłynęły pozytywnie na proces pełnej integracji.

Połączenie spółek zostało przeprowadzone poprzez przeniesienie na spółkę przejmującą całego majątku spółek przejmowanych w zamian za akcje spółki przejmującej, które zostały wydane akcjonariuszom/wspólnikom spółek przejmowanych. Większościowy pakiet akcji grupy produktowej pozostał w warszawskim Bumarze, który z upoważnienia Ministra Skarbu pełnił nadzór właścicielski. Jednocześnie w 2013 roku spółka Bumar zmieniła nazwę na Polski Holding Obronny.

W wyniku realizacji przyjętej strategii integracji kapitałowej spółek oraz na skutek działania nowego modelu biznesowego po podsumowaniu działalności za lata 2014–2015 wskazano na osiągnięcie istotnych korzyści, takich jak:

- a) uruchomienie efektów skali;
- b) rozszerzenie oferty handlowej i synergie przychodowe;
- c) zwiększenie kapitału intelektualnego i wzrost efektywności;
- d) pozyskanie nowych kompetencji i wzmocnienie marki polskiego przemysłu zbrojeniowego;

- e) wprowadzenie na rynek innowacyjnej amunicji przeciwpancernej oraz uzyskanie wieloletniego kontraktu na jej dostawy do MON;
- f) wzrost obrotów i redukcja kosztów działalności;
- g) kompleksowa realizacja zadań dla obronności państwa;
- h) optymalizację procesów i decyzji: inwestycyjnych, produkcyjnych, badawczo-rozwojowych, handlowych;
- i) unifikację kluczowych rozwiązań zarządczych w zakresie controllingu, zarządzanie projektami itp. (Mesko, 2016).

Uzyskane efekty synergii i skali przełożyły się pozytywnie na wynik ekonomiczny w postaci poprawy rentowności w związku ze zwiększeniem efektywności produkcyjno-handlowej nowych skonsolidowanych struktur. Jednocześnie menedżerowie Mesko SA wskazują, że zdolność do kreowania innowacji jest i będzie także w przyszłości istotnym czynnikiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa. W tym kontekście niewątpliwie szczególnie ważną funkcję będzie pełnić proces ciągłego rozwoju potencjału innowacyjności.

Na podstawie szerszej analizy opisanego studium przypadku autorzy zidentyfikowali elementy potencjału innowacyjności, które istotnie wzmocniły realizację dokonanego wyboru strategicznego. W konsekwencji wnioskuje się, że o dalszej skuteczności działań innowacyjnych Mesko SA będzie decydować przede wszystkim potencjał:

- a) badań i rozwoju – połączenie komórek organizacyjnych zajmujących się projektowaniem i prowadzeniem badań nad unowocześnianiem istniejących wyrobów (długi cykl życia wyrobów militarnych) oraz nad wprowadzaniem nowych;
- b) technologii i produkcji – realizacja planów wdrażania nowoczesnych technologii (szczególnie w zakresie wytwarzania ładunków miotających do amunicji oraz stałych paliw raketowych);
- c) personelu organizacji – dopasowanie kwalifikacji i kompetencji pracowników do złożoności zadań, a także wzmocnianie zaangażowania w optymalizację procesów;
- d) finansowy – uzyskiwanie zwiększonego poziomu zysków umożliwiającego tworzenie rezerw dla finansowania innowacyjnych prac rozwojowych;
- e) kultury organizacyjnej – kształtowanie wspólnych wartości, utożsamianie się z firmą czy ciągłe doskonalenie w procesie uczenia się będzie wpływać

na zaangażowanie w działania innowacyjne wszystkich grup interesariuszy przedsiębiorstwa.

Reasumując, można stwierdzić, że dzięki przeprowadzonej fuzji Mesko SA uzyskało następujące cechy przedsiębiorstwa innowacyjnego:

- prowadzi i finansuje zaawansowane prace badawczo-rozwojowe,
- dokonuje zakupów nowoczesnych technologii,
- wprowadza innowacyjne wyroby na rynek uzbrojenia,
- zwiększa udział wyrobów będących wynikiem innowacji w stosunku do pełnej oferty produktowej.

## Podsumowanie

Dynamiczne zmiany w otoczeniu działalności gospodarczej i rosnąca konkurencja w dobie globalizacji determinują kierunki rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Jak twierdzą Borowiecki i Wysocka (2012, s. 26), orientacja na sytuacje i zmiany zachodzące w otoczeniu są wymogiem egzystencji przedsiębiorstwa oraz jego rozwoju i „tylko dzięki takim przedsięwzięciom będzie możliwe długoterminowe pomnażanie wartości kapitału przedsiębiorstwa, a tym samym realizacja podstawowego celu jego właścicieli, jakim jest maksymalizacja wartości rynkowej”. Niezbędne zatem staje się poszukiwanie nowych sposobów współpracy i integracji działających podmiotów gospodarczych, które chcą skutecznie podejmować wyzwania stawiane przez duże koncerny światowe. Przedsiębiorstwa branży zbrojeniowej w Polsce, a w szczególności grupa tych firm prowadząca działalność w dziedzinie produkcji amunicji, podejmując te wyzwania, ukierunkowały dalszy swój rozwój na integrację kapitałową poprzez dokonaną fuzję kilku spółek. Powstanie silniejszego i skoncentrowanego przedsiębiorstwa umożliwi lepsze działanie w sytuacji silnej presji uwarunkowań otoczenia zewnętrznego, zwłaszcza otwarcie polskiego rynku zbrojeniowego dla firm z całej Unii Europejskiej. Jednocześnie radykalnie wzmocniono potencjał innowacyjności, którego efektywne wykorzystanie umożliwiło opracowanie i wprowadzenie na rynek uzbrojenia innowacyjnych wyrobów militarnych.

## Literatura

- Borowiecki, R., Rojek, T. (red.) (2011). *Procesy formułowania więzi organizacyjnych we współczesnej gospodarce*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Borowiecki, R., Wysłocka, E. (2012). *Analiza ekonomiczna i ocena ekspercka w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin.
- David, F.R. (2011). *Strategic management, concepts and cases, thirteenth edition*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Deschamps, J.P. (2011). *Liderzy innowacyjności. Jak rozwijać i utrzymywać innowacyjność w firmie*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Eksi Consulting (2010). *Koncepcja konsolidacji spółek Dywizji Amunicyjnej w ramach grupy Bumar Sp. z o.o. Część 2*. Poznań: Eksi Consulting Sp. z o.o. [materiał wewnętrzny Mesko SA, niepublikowany].
- Janasz, K. (2013). Zarządzanie projektem innowacyjnym i jakościowym w organizacji. W: J. Wiśniewska, K. Janasz (red.), *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami* (s. 123–152). Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Jones, G.R., Hill, Ch.W. (2010). *Theory of strategic management with cases, 9th edition*. Boston: South-Western, Cengage Learning.
- Knosala, R., Boratyńska-Sala, A., Jurczyk-Bunkowska, M., Moczala, A. (2014). *Zarządzanie innowacjami*. Warszawa: PWE.
- Kłós, Z. (2012). *Innowacyjność i przedsiębiorczość innowacyjna*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Kreft, Z. (2004).  *Holding Grupa Kapitałowa*. Warszawa: PWE.
- Mesko (2012). *Informacja o strategii „Dywizji Amunicja” – prezentacja korporacyjna*. Mesko SA, Skarżysko-Kamienna [materiał wewnętrzny Mesko SA, niepublikowany].
- Mesko (2016). *Informacja o realizacji strategii Mesko SA – prezentacja korporacyjna*. Mesko SA, Skarżysko-Kamienna [materiał wewnętrzny Mesko SA, niepublikowany].
- Popławski, W., Sudolska, A., Zastempowski, M. (2008). *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*. Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”.
- Urbanowska-Sojkin, E. (red.) (2011). *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*. Warszawa: PWE.

## STRATEGIC CHOICES OF COMPANIES IN THE CONTEXT OF DEVELOPMENT OF INNOVATION POTENTIAL

### Abstract

The subject of reflections presented in the article is the issue of strategic choices made by companies for strengthening the innovation potential. Brief analysis of the importance of innovation and companies development issue are the starting points of the article. The core part of the article presents a case study demonstrating the fusion of military industry companies in Poland. One of the most important purpose of this project was creating resources which were necessary to improve effectivity of weapon's designing processes and effectivity of introducing innovate military products to military market. Concluding part of the article shows benefits that the integration brought to companies.

**Keywords:** innovations, potential for innovation, strategic choices, merger of enterprises

**JEL codes:** D01, L2

