

Nr 20

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce

Redaktorzy naukowci

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2008

Zarządzanie strategiczne
w badaniach teoretycznych
i w praktyce

Komitet Redakcyjny

*Andrzej Matysiak (przewodniczący),
Tadeusz Borys, Jan Lichtarski, Adam Nowicki, Zdzisław Pisz,
Waldemar Podgórski, Wanda Ronka-Chmielowiec, Jan Skalik, Stanisław Urban*

Recenzenci

*Marian Hopej, Andrzej Kaleta, Kazimierz Krzakiewicz, Halina Piekarz,
Krystyna Poznańska, Adam Stabryła, Łukasz Sulkowski*

Redaktor Wydawnictwa

Anna Grzybowska

Redaktor techniczny

Barbara Łopusiewicz

Korektor

Barbara Cibis

Projekt okładki

Beata Dębska

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2008

PL ISSN 1899-3192

Spis treści

Wstęp	11
Hanna G. Adamkiewicz-Drwillo, Hanna Kruk, Katarzyna Skrzyszewska: Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle wymagań rozwoju trwałego i zrównoważonego	13
Piotr Banaszyk: Rozszerzanie i kurczenie zakresu działalności przedsię- biorstwa jako podstawowe etapy ewolucji jego strategii	21
Bogusław Bembenek: Zarządzanie konkurencyjnością w przedsię- biorstwach Doliny Lotniczej – w świetle badań empirycznych	30
Leszek Bohdanowicz, Jan Jeżak, Zbigniew Matyjas: Strategie międzyna- rodowej dywersyfikacji geograficznej a struktury własności polskich spółek publicznych	39
Joanna Cygler: Ekosystem biznesu jako platforma relacji kooperacyjnych przedsiębiorstw	47
Wojciech Czakon: Istota i przejawy kompetencji relacyjnej	58
Sylwia Dziedzic: Zakres oddziaływania interesariuszy na rozwój przedsię- biorstwa rolnego z sektora bezpośredniej sprzedaży produktów rolni- czych	66
Waldemar Głabiszewski: Działalność proinnovacyjna jako czynnik sukce- su przedsiębiorstwa – ujęcie teoretyczno-empiryczne	75
Patryk Guliński, Witold Studziński: Zarządzanie przez szanse na przykła- dzie firmy „Wagony Świdnica SA”	84
Jarosław Ignacy, Tomasz Kopyściański: Istota i charakter gminnych pro- blemów rozwojowych – diagnoza stanu obecnego w świetle badań empi- rycznych	97
Jarosław Ignacy, Tomasz Kopyściański: Rola strategii rozwoju lokalnego w zarządzaniu gminą – studium przypadku gminy Lubań	106
Leon Jakubów: Strategia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	117
Marzena Jankowska-Mihulowicz: Decyzje strategiczne jako podstawa transgresji w przedsiębiorstwie	122
Andrzej Kaleta: Sposoby skutecznej realizacji strategii	128
Adam Kałowski: Zachowania konkurencyjne polskich przedsiębiorstw w warunkach ekspansji inwestorów zagranicznych na rynku polskim	139
Stanisław Kielczewski: Prawdziwy sukces firmy jest dzieckiem wiedzy i informacji, ale przede wszystkim talentu jej twórcy i realizatora	150
Rafał Krupski: Okazje jako przedmiot badań w zakresie zarządzania strate- gicznego	156

Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Strategie w systemie zarządzania anty kryzysowego	163
Monika Kwiecińska: Zarządzanie strategiczne w organizacjach niedochodowych – wyniki badań	171
Leszek Kwieciński: Zarządzanie publiczne a wyzwania polityki innowacyjnej w Polsce	177
Robert Lasak: Strategie konkurencyjne na rynku towarzystw ubezpieczeń na życie	185
Grażyna Leśniak-Łebkowska: Strategie przedsiębiorstw a środowisko naturalne	195
Krzysztof Łobos, Aleksandra Sus-Januchowska: Zarządzanie strategiczne: małe <i>versus</i> duże przedsiębiorstwa	209
Zbigniew Malara: Strategie wygrywające w teorii i praktyce..brak zgody autora	216
Kamila Malewska: Perspektywy zastosowania podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstw	227
Lech Miklaszewski: Patologiczne kultury organizacyjne jako bariera rozwoju przedsiębiorstw	234
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Zastosowanie metody SWOT w diagnozie uwarunkowań rozwoju partnerstwa w Dolinie Lotniczej	246
Bogdan Nogalski, Grzegorz Butkiewicz: Czynniki strategicznego sukcesu instytucji edukacyjnej MBA w Polsce. Identyfikacja i ocena empiryczna	256
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz: Wiedza o zasobach wewnętrznych a zachowania konkurencyjne małego przedsiębiorstwa transportowego	267
Grażyna Osbert-Pociecha: Elastyczność strategiczna – jej konceptualizacja i sposoby osiągnięcia w praktyce	278
Paweł Paluchowski: Koncepcja cyklu SAPE, czyli jak znaleźć to <i>coś</i> , czego nie dostrzegają inni	287
Wiera. W. Pogodina, S.G. Owczinnikowa: Instytucjonalizacja strategicznego controllingu jako system zarządzania w przedsiębiorstwie	296
Andrzej Pomykalski: Zmiany strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku globalnym	303
Przemysław Pomykalski: Zmiany strategiczne w kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstwa	309
Krystyna Poznańska, Kamil M. Kraj: Niektóre aspekty outsourcingu prac badawczo-rozwojowych	319
Dariusz Sobotkiewicz: Rozwój złożonych organizmów gospodarczych	324
Letycja Sołducho-Pelc: Problemy wdrożeniowe strategii	332
Adam Stabryła: Koncepcja oceny bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	340
Ewa Stańczyk-Hugiet: Elastyczność organizacji – perspektywa zdolności dynamicznych	349

Agata Sudolska: Relacje rynkowe jako element strategicznych zasobów przedsiębiorstwa	357
Aleksandra Sus-Januchowska: Opcje realne i możliwości ich aplikacji we współczesnych przedsiębiorstwach	365
Jelena W. Szatrowa: Specyfika procesu opracowania strategii małego przedsiębiorstwa	372
Marcin Szymfel: Strategie wejścia na rynek hotelarski	376
Anna Tańcula: Sektor szkła płaskiego jako sektor globalny – próba analizy	386
Dorota Teneta-Skwiercz: Społeczne zaangażowanie biznesu na przykładzie firmy PricewaterhouseCoopers	396
Joanna Wilk: Portal nasza-klasa.pl jako przykład strategii „błękitnego oceanu”	404
Anna Witek-Crabb: Misja w firmie społecznie odpowiedzialnej	415
Nikołaj W. Wojtołowski, J.W. Gontarenko: Teoretyczne aspekty planowania strategicznego w przedsiębiorstwach przemysłowych w warunkach współczesnych	425
Przemysław Wolczek: Ewolucja form strategii przedsiębiorstw branży mięsnej	429
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Charakterystyka profilu ekonomicznego sektora bezpośredniej sprzedaży produktów rolniczych	438
Jacek Wysocki: Warunki utrzymania i programy konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na wspólnym rynku europejskim	444
Czesław Zajac: Fuzje i przejęcia jako zewnętrzne strategie rozwoju przedsiębiorstwa	455
Aneta Zelek: Istota strategii rozwojowych w praktyce polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych	465
Bożydar Ziółkowski: Ekoefektywność w kontekście zarządzania strategicznego	490

Summaries

Hanna G. Adamkiewicz-Drwillo, Hanna Kruk, Katarzyna Skrzyszewska: Business Competitiveness in the Light of Sustainable Development	20
Piotr Banaszyk: Expanding and Shrinking the Range of a Company Activity as its Strategy Evolution Basic Stages	29
Bogusław Bembenek: Competitiveness Management in Enterprises of Aviation Valley – in the Light of Empirical Research	38
Leszek Bohdanowicz, Jan Jeżak, Zbigniew Matyjas: International Geographical Diversification Strategies and Ownership Structure of Polish Public Companies	46
Joanna Cygler: Business Ecosystem as a Platform for Co-opetitive Relations of Enterprises	57
Wojciech Czakon: Relational Capability: Nature and Symptoms	65

Sylwia Dzedzic: Impact Scope of Stakeholders on the Development of an Agriculture Enterprise in Direct Sales Sector of Agriculture Products	74
Waldemar Glabiszewski: Pro-innovative Activity as the Factor Influencing Enterprise Success – Theoretical and Empirical Approach	83
Patryk Guliński, Witold Studziński: Management through Opportunity on Example “Wagony Świdnica SA”	96
Jarosław Ignacy, Tomasz Kopyściański: The Essence and Character of Local Development Problems – Current State Diagnosis Based on Empirical Research	105
Jarosław Ignacy, Tomasz Kopyściański: The Importance of Local Development Strategy for Management Process in a Commune on the Example of Lubań	113
Leon Jakubów: Corporate Social Responsibility Strategy	121
Marzena Jankowska-Mihulowicz: Strategic Decisions as a Basis of Transgression in Company	127
Andrzej Kaleta: Effective Strategy Implementation	138
Adam Kalowski: The Competitive Behaviour of Polish Enterprises against the Foreign Rivals Expansion on Polish Market	149
Stanisław Kielczewski: Genuine Progress of Firm is a Child of Knowledge and Information but First of all Talent of its Creator and Executor	155
Rafał Krupski: Business Opportunities as a Research Subject in Strategy Management	162
Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Strategies in Anticrisis Management System	170
Monika Kwiecińska: Strategic Management in Non Profit Organizations – Results of Research	176
Leszek Kwieciński: Public Management and Challenges of Innovation Policy in Poland	184
Robert Lasak: Competitive Strategies on the Life Insurance Market	194
Grażyna Leśniak-Lebkowska: Strategic Management and Natural Environment	208
Krzysztof Lobos, Aleksandra Sus-Januchowska: Strategic Management: Small versus Large Enterprises	215
Zbigniew Malara: Winning Strategies in Theory and Practice	226
Kamila Malewska: Prospects of Using the Resource-based View of Strategic Management	233
Lech Miklaszewski: Pathological Organizational Cultures as a Barrier of Development of Enterprises	245
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: The Use of SWOT Method in Diagnosis of Conditions for Development Partnership in Aviation Valley	255

Bogdan Nogalski, Grzegorz Butkiewicz: The Key Success Factors in Strategic Success of MBA Educational Institutions in Poland. Identification and Empirical Evaluation	266
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz: Knowledge about the Internal Resources versus Competitive Behaviours of the Transport Small Business	277
Grażyna Osbert-Pociecha: Strategic Flexibility – Conceptual Framework and Ways of Accomplishing it	286
Paweł Paluchowski: Idea of SAPE Cycle or how to Find that <i>Something</i> , that others cannot Notice	295
Wiera W. Pogodina, S.G. Owczinnikowa: Institutionalisation of Strategic Controlling as a Management System in an Enterprise	302
Andrzej Pomykalski: Strategic Changes and Company Competitiveness on Global Markets	308
Przemysław Pomykalski: Strategic Changes in Shaping of an Innovative Company	318
Krystyna Poznańska, Kamil M. Kraj: Some Aspects of Outsourcing of Research and Development Works	323
Dariusz Sobotkiewicz: Development of Complex Enterprises	331
Letycja Sołoduch-Pelc: The Main Strategy Implementation Problems	339
Adam Stabryła: The Concept of an Assessment of the Company’s Strategic Security	348
Ewa Stańczyk-Hugiet: Flexible Organization – Dynamic Capabilities’ Perspective	356
Agata Sudolska: Market Relationships as the part of Strategic Resources of a Firm	364
Aleksandra Sus-Januchowska: The Real Options Analysis and its Role in Recent Organizations	371
Jelena W. Szatrowa: Specificity of Strategy Making Process in a Small Company	375
Marcin Szymfel: Entering Strategies for Hotel Industry	385
Anna Tańcula: The Flat Glass Sector as a Global Sector – an Attempt of Analysis	395
Dorota Teneta-Skwiercz: Corporate Community Involvement in PricewaterhouseCoopers	403
Joanna Wilk: Nasza-klasa.pl as an Example of the “Blue Ocean” Strategy ..	414
Anna Witek-Crabb: Mission Statement in Socially Responsible Companies ..	424
Nikolaj W. Wojtowski, J.W. Gontarenko: Theoretical Aspects of Strategic Planning of Industrial Companies in Contemporary Conditions	428
Przemysław Wolczek: The Evolution of Forms of Strategies of the Meat Industry Enterprises	437
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic: Characteristic of Economic Profile in the Agricultural Products Direct Sales Sector	443

Jacek Wysocki: Support and Improvement of Competitiveness of Polish Companies on the Common European Market	454
Czesław Zając: Mergers and Acquisitions as External Development Strategies for Businesses	464
Aneta Zelek: The Essence of Developing Strategies in Polish Enterprises' Practice – Empirical Results	488
Bożydar Ziolkowski: Eco-effectiveness in the Context of Strategic Management	497

Wstęp

Zarządzanie strategiczne to niewątpliwie jedna z kluczowych dyscyplin wśród nauk o zarządzaniu. Decyduje o tym przede wszystkim jej wyjątkowa ranga praktyczna. O sukcesach, rozwoju czy nawet przetrwaniu współczesnych organizacji w coraz większym stopniu decydują strategie. Bez trafnej koncepcji rozwoju i skutecznego wprowadzenia jej w życie na sukces nie może już liczyć ani duże, ani małe przedsiębiorstwo, i to bez względu na sektor, w jakim działa. Tradycyjne, nawet dobrze sprawdzone pomysły biznesowe przestają wystarczać w nowej rzeczywistości. Charakteryzuje się ona coraz silniejszą konkurencją, większymi wymaganiami wobec wszelkich podmiotów, presją na innowacyjność, odmienność od rywali i coraz lepsze zaspokajanie potrzeb klientów. Zmusza to do poszukiwania nowych, lepszych pomysłów rozwojowych. Równocześnie operacyjne zarządzanie, ograniczone do bieżącej reakcji na nowe wyzwania, nie zadowala w związku z coraz większą dynamiką i skalą zmian dokonujących się w otoczeniu przedsiębiorstw. Do rangi pierwszoplanowej urasta zatem uprzedzanie trendów czy wręcz ich kreowanie. Bez tego przedsiębiorstwo skazuje się na zawsze spóźnioną, a przez to z założenia nieskuteczną reakcję.

Wszystko to powoduje, że zarządzanie strategiczne staje się podstawowym zadaniem menedżerów, przedsiębiorców i wszystkich osób zarządzającymi organizacjami. Zwłaszcza na szczeblach wyższych spycha ono na plan dalszy zadania związane z zarządzaniem operacyjnym, i to wcale nie dlatego, że zmniejsza się w jakikolwiek sposób jego ranga, lecz głównie dlatego, że jest ono znacznie łatwiejsze do delegowania na niższe szczeble zarządzania strategicznego. Powstaje w ten sposób pole dla myślenia strategicznego, prognozowania warunków rozwoju, kreowania koncepcji rozwojowych, dokonywania wyborów strategicznych.

To, że zarządzanie strategiczne stało się w ostatnich latach kluczową, a nawet prestiżową dziedziną nauk o zarządzaniu czy ekonomii menedżerskiej, nie oznacza, że równocześnie stało się nauką w pełni dojrzałą. Jego rodowód jest stosunkowo niedługi, a współczesne wyzwania gospodarcze kreują zasadnicze pytania o pożądany kształt i przyszłość zarządzania strategicznego, które wcale nie wydają się przesądzone. Nie jest jasne na przykład:

- Na ile zarządzanie strategiczne jest specyficznym typem zarządzania, na ile jest odrębne od zarządzania operacyjnego, a w jakim stopniu się z nim wiąże?
- Jakiej perspektywy czasu dotyczy zarządzanie strategiczne, jak rozumieć długofalowość we współczesnym zarządzaniu i czy w ogóle jest ona dziś możliwa?
- W jakim stopniu koncepcje rozwoju mogą wynikać z analizy, przewidywania trendów, a na ile powinny one stanowić reakcję na wyzwania bieżące?

- Czy zarządzanie strategiczne wymaga jakichkolwiek zapisów, formalizacji, procedur planistycznych, czy też może się bez nich obyć?
- Kto powinien być zaangażowany w zarządzanie strategiczne, by pogodzić spójne przywództwo z wykorzystaniem kreatywności i zaangażowania w rozwój większej grupy osób?
- Które typy strategii rozwoju we współczesnych warunkach są najbardziej obiecujące, a które ulegają dezaktualizacji?

Są to tylko przykłady pytań o fundamentalnym znaczeniu, na które nie ma jasnych odpowiedzi. Można w tej sytuacji zaryzykować tezę, iż przyszłość zarządzania strategicznego jest dziś wyjątkowo niejasna, a zatem mamy do czynienia z kreowaniem strategii rozwoju zarządzania strategicznego.

Jako nauka stosowana zarządzanie strategiczne powinno się rozwijać w ścisłym kontakcie z praktyką gospodarczą. Kreowanie rozwiązań teoretycznych powinno być inspirowane uwarunkowaniami i potrzebami praktycznymi, a ich trafność weryfikowana w realnych warunkach gospodarczych. Jak się wydaje, relacje między teorią i praktyką zarządzania strategicznego, zresztą nie tylko w Polsce, są wysoce niezadowolające. Niezbędne staje się głębsze rozpoznanie problemów, możliwości, doświadczeń i potrzeb przedsiębiorstw w zakresie zarządzania strategicznego, by na tej podstawie kreować teorie i modele nowatorskie, inspirujące i praktyczne zarazem.

Cykliczna konferencja, organizowana po raz szósty przez zespół Katedry Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu pod hasłem przewodnim „Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce”, ma za zadanie tworzyć pomosty pomiędzy teoretyczną i praktyczną stroną zarządzania strategicznego. Organizatorzy mają nadzieję, że zgłoszone referaty, prezentacje i dyskusja przyczynią się do rozwoju zarządzania strategicznego, nawet jeśli niektóre kluczowe problemy rozwojowe pozostaną otwarte.

Andrzej Kaleta