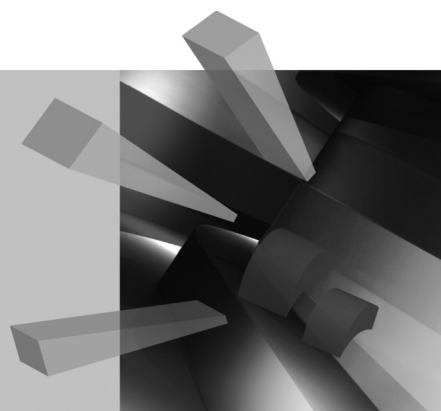


Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii

**PRACE NAUKOWE
UNIwersYTETU EKONOMICZNEGO
WE WROCŁAWIU
nr 116**

**RESEARCH PAPERS
OF WROCŁAW UNIVERSITY
OF ECONOMICS
No. 116**

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2010

Senacka Komisja Wydawnicza

Zdzisław Pisz (przewodniczący),

Andrzej Bąk, Krzysztof Jajuga, Andrzej Matysiak, Waldemar Podgórski,

Mieczysław Przybyła, Aniela Styś, Stanisław Urban

Recenzenci

Szymon Cyfert, Wojciech Czakon, Kazimierz Krzakiewicz, Krystyna Poznańska

Redaktor Wydawnictwa

Dorota Pitulec

Redaktor techniczny

Barbara Łopusiewicz

Korektor

Barbara Cibis

Skład i łamanie

Beata Mazur

Projekt okładki

Beata Dębska

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2010

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-082-2

*Tegoroczna konferencja poświęcona jest Naszemu Mistrzowi
i długoletniemu Kierownikowi Katedry
Profesorowi Stanisławowi Kielczewskiemu
z podziękowaniem za inspirację i ukierunkowanie
badań naukowych całego Zespołu*

Spis treści

Wstęp	13
Anna Adamik , Budowa kapitału relacyjnego jako szansa rozwoju MSP	15
Piotr Banaszyk , Perspektywy nowych obszarów badawczych w dziedzinie zarządzania strategicznego	27
Marek Błaszczyk , Strategie kształtowania konkurencyjnych zasobów w badaniu polskich przedsiębiorstw	36
Szymon Cyfert, Jakub Jasiczak, Cezary Kochalski , Bariery inicjacji procesu zarządzania strategicznego w uczelni publicznej	48
Szymon Cyfert, Jakub Jasiczak, Cezary Kochalski , Przesłanki wdrażania podejścia strategicznego do praktyki zarządzania publicznymi szkołami wyższymi	57
Daniel Fic , Zarządzanie innowacyjne w regionie	68
Waldemar Glabiszewski , Nowe technologie i przesłanki ich wyboru w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw finansowych	78
Jolanta Gorgól, Ewa Stańczyk-Hugiet , Czy dywersyfikacja jest źródłem sukcesu transkorporacji handlowych?	88
Marzena Jankowska-Mihulowicz , Partycypacja zespołu w podejmowaniu decyzji strategicznych	98
Kazimierz Jaremczuk, Lidia Kaliszczak , Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa	108
Magdalena Jung , Bariery implementacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w małych przedsiębiorstwach	117
Dominika Kaczmarek-Kalisz, Patryk Guliński , Współczesne strategie konkurencji przedsiębiorstwa	127
Andrzej Kaleta , Uczestnicy procesu zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie	136
Adam Kałowski , Sprawność organizacji źródłem sukcesu polskich przedsiębiorstw	145
Władimir Jewgieniewicz Kantor, Andriej Jewgieniewicz Kuracz , Uwzględnianie ryzyka w procesie opracowywania strategii rozwoju przedsiębiorstwa	155
Patrycja Klimas, Wojciech Czakon , Relacje z interesariuszami źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	160
Joanna Korpus , Ocena poziomu zaangażowania kadry menedżerskiej w zarządzanie strategiczne w świetle badań empirycznych	169

Monika Kowalska-Sudyka , Fundusze strukturalne a Narodowa Strategia Innowacji w Polsce w latach 2007-2013	180
Rafał Krupski , Badanie horyzontu planowania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach. Kontekst metodyczny. Potencjalne implikacje	189
Kazimierz Krzakiewicz , Dylematy kształtowania strategii firm-katalizatorów	197
Piotr Mateusz Kuczyński , Możliwości wykorzystania wspólnych wartości (<i>shared values</i>) w procesie implementacji strategii rozwoju	205
Zbigniew Malara, Jolanta Sobol , Foresight – narzędzie wymyślenia przyszłości przedsiębiorstwa	215
Kamila Malewska , Ograniczenia podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym	224
Tomasz Malkus , Wybrane kryteria strategicznej oceny współpracy z dostawcą usług logistycznych	233
Marek Matejun , Zewnętrzne bariery rozwoju w cyklu życia małych i średnich przedsiębiorstw	243
Lech Mikłaszewski , Kulturowe recepty na sukces w warunkach kryzysu na przykładzie firm inwestycyjnych	255
Krystyna Moszkowicz, Leszek Kwieciński , Zarządzanie przez delegowanie uprawnień – instytucje większościowe w narodowych systemach innowacyjnych. Przykład rozwiązań polskich	269
Jerzy Niemczyk, Michał Pruszyński , Benchmarking strategiczny w kontekście budowania strategii naśladownictwa	279
Bogdan Nogalski, Marek Szymański , Między Scyllą agresji i Charybdą obrony. Wrogie przejęcia jako sytuacje kryzysowe	287
Bogdan Nogalski, Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz , Planowanie strategiczne w średnim przedsiębiorstwie hotelarskim – model biznesu	298
Halina Piekarz, Robert Lasak , Działania zarządcze w okresie kryzysu w sektorze ubezpieczeń na przykładzie wybranego towarzystwa ubezpieczeniowego na życie	308
Wiera W. Pogodnina , Bezpieczeństwo ekonomiczne i stabilność w strategii rozwoju gospodarki narodowej	319
Andrzej Pomykałski , Struktury sieciowe jako czynnik sukcesu organizacji	326
Przemysław Pomykałski , Strategia finansowa przedsiębiorstw w warunkach kryzysu gospodarczego	334
Żanna Popławska, Andrzej Limański , Koncepcja synergizmu w zarządzaniu strategicznym	341
Krystyna Poznańska , Innowacje w usługach – specyfika i ochrona własności intelektualnej twórcy	348
Joanna Radomska , Przywództwo strategiczne w organizacji	360
Radosław Ryńca, Michał Matuszak , Uwagi w sprawie zarządzania strategicznego w szkołach wyższych	369

Krzysztof Safin, Jarosław Ignacy , Foresight strategiczny jako narzędzie kształtowania przyszłości	379
Piotr Skrzypek , Outsourcing procesów obsługi klientów – ratunek w dobie kryzysu, czy ucieczka do przodu na czas prosperity?	390
Letycja Sołducho-Pelc , Strategia sukcesu Red Bulla	398
Adam Stabryła , Analiza decyzyjna w projektowaniu strategii zarządzania przedsiębiorstwem	407
Agata Sudolska , Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik rozwoju ich kompetencji strategicznych	418
Łukasz Sułkowski , Dominujący nurt zarządzania strategicznego z perspektywy krytycznej	428
Jelena Wiktorowna Szatrowa , Strategiczne podejścia do zarządzania działalnością antykryzysową przedsiębiorstwa przemysłowego	443
Katarzyna Szymańska , Kulturowe uwarunkowania zmian strategii zarządzania w urzędach administracji publicznej	447
Marika Szymańska, Ewelina Trubisz , Manipulowanie strategią CSR w branży tytoniowej na przykładzie koncernu British American Tobacco	457
Sławomir Wawak , Zarządzanie bezpieczeństwem wiedzy w kontekście rozwoju organizacji	465
Anna Witek-Crabb , Cykl życia strategii – rozważania na temat strategicznego rozwoju organizacji	473
Agata Wojnicka , Znaczenie i zakres działań związanych z <i>employer branding</i> w Polsce	482
Nikołaj Wojtołowski, Kalil Abdullajew , Strategia rozwoju przemysłowego i polityki przemysłowej Republiki Kazachstanu w okresie przedkryzysowym	490
Przemysław Wolczek , Alternatywne scenariusze rozwoju Polski w perspektywie roku 2020 jako wynik zastosowania metody foresight	498
Sławomir Wyciślak , Przedsiębiorstwo wobec zjawiska zarażania	511
Jacek Wysocki , Wpływ systemów informatycznych na zarządzanie przedsiębiorstwem	520
Czesław Zajęc , Grupy kapitałowe jako forma sieciowej organizacji przedsiębiorstw	530
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska , Technologia, innowacje i wiedza a strategia przedsiębiorstwa <i>high tech</i>	538
Aneta Zelek, Grażyna Maniak , Strategie innowatorów – koncepcja kostki Rubika	549
Bożydar Ziółkowski , Zastosowanie analizy SWOT do kreowania strategii działania w badaniach foresight – ujęcie analityczno-komparatywne	563
Joanna Żukowska , Coaching jako narzędzie wspierające rozwój organizacji	572

Summaries

Anna Adamik , The relational capital creation as a chance for SMEs development	26
Piotr Banaszyk , New research areas perspectives in strategic management	35
Marek Błaszczuk , Strategies of creating competitive resources – the study of Polish companies	47
Szymon Cyfert, Jakub Jasiczak, Cezary Kochalski , Barriers of setting on motions the process of strategic management in public schools of higher education	56
Szymon Cyfert, Jakub Jasiczak, Cezary Kochalski , Prerequisites for strategic management implementation into public schools of higher education	67
Daniel Fic , Innovation management in the region	77
Waldemar Glabiszewski , New technologies and the reasons for their choice in the innovation activities of enterprises operating in the financial sector	87
Jolanta Gorgól, Ewa Stańczyk-Hugiet , Whether diversification is a source of commercial success of TKH?	97
Marzena Jankowska-Mihulowicz , Team participation in strategic decision making	107
Kazimierz Jaremczuk, Lidia Kaliszczak , Conditionings of the enterprises' success	116
Magdalena Jung , Barriers of implementation of Corporate Social Responsibility in small enterprises	126
Dominika Kaczmarek-Kalisz, Patryk Guliński , Today's competitive business strategies	135
Andrzej Kaleta , Participants of the strategic management process in an enterprise	144
Adam Kałowski , An organization's efficiency as a key factor for success of Polish enterprises	154
Włodimir Jewgieniewicz Kantor, Andriej Jewgieniewicz Kuracz , Considering the risk in the process of creating the development strategy of an enterprise	159
Patrycja Klimas, Wojciech Czakon , Stakeholder relations: a competitive advantage source	168
Joanna Korpus , The evaluation of a management team's commitment level in strategic management in the light of research	179
Monika Kowalska-Sudyka , Structural funds and national innovation strategy in Poland between 2007 and 2013	188
Rafał Krupski , The study of the strategic planning horizon in Polish enterprises. The methodological context. Potential implications	196

Kazimierz Krzakiewicz , Dilemmas in the development of business catalysts' strategy	204
Piotr Mateusz Kuczyński , The possibilities of shared values application in the process of development strategy implementation	214
Zbigniew Malara, Jolanta Sobol , Foresight – a tool of inventing enterprise's future	223
Kamila Malewska , Limitations of the resource-based view of strategy	232
Tomasz Malkus , Selected criteria for the assessment of strategic results of co-operation with a logistics service provider	242
Marek Matejun , External barriers to development in small and medium sized enterprises life cycle	254
Lech Miklaszewski , Cultural recipe of success in crisis on the basis of investment companies	268
Krystyna Moszkowicz, Leszek Kwieciński , Management by delegating authorizations – non-majoritarian institutions in the national innovation systems. Case study of Poland	278
Jerzy Niemczyk, Michał Pruszyński , Strategic benchmarking in the context of creating imitation strategy	286
Bogdan Nogalski, Marek Szymański , Between the Scylla of aggression and the Charybdis of defense. Hostile takeovers as crisis situations	297
Bogdan Nogalski, Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz , Strategic planning in a medium hotel enterprise – business model	307
Halina Piekarz, Robert Lasak , Management activities in the period of crisis in insurance sector in Poland	318
Wiera W. Pogodnina , Economic safety and stability in the strategy of development of national economy	325
Andrzej Pomykalski , Network structures as a business success determining factor	333
Przemysław Pomykalski , Financial management of enterprises during economic crisis	340
Żanna Popławska, Andrzej Limański , The concept of synergy in strategic management	347
Krystyna Poznańska , Innovation in services – the specificity and intellectual property protection	359
Joanna Radomska , The concept of strategic leadership in an organization	368
Radosław Ryńca, Michał Matuszak , Strategic management of schools of higher education	378
Krzysztof Safin, Jarosław Ignacy , Strategic foresight as an instrument for formation of the future	389
Piotr Skrzypek , Customer care outsourcing – remedy for the time of global crisis or a step forward to the period of prosperity?	397

Letycja Sołoducho-Pelc , Red Bull's success strategy	406
Adam Stabryła , Decision analysis in designing a corporate management strategy	417
Agata Sudolska , Inter-firm partnership as the factor of an enterprise's strategic competences development	427
Łukasz Sulkowski , A dominant approach in strategic management from a critical point of view	442
Jelena Wiktorowna Szatrowa , A strategic approach to management of anti-crisis activity of an industrial enterprise	446
Katarzyna Szymańska , The cultural background of changes in strategic management of public administration institutions	456
Marika Szymańska, Ewelina Trubisz , The manipulation of CSR strategy on the example of the British American Tobacco Company	464
Sławomir Wawak , Knowledge security management in the context of organization development	472
Anna Witek-Crabb , Strategy life cycle – thoughts on strategic organizational development	481
Agata Wojnicka , The range and importance of activities connected with employer branding in Poland	489
Nikołaj Wojtołowski, Kalil Abdullajew , The strategy of industrial development and industrial policy in the Republic of Kazakhstan in the period before the crisis	497
Przemysław Wolczek , The alternative scenarios of Poland's development in perspective by 2020, as a result of the application of the foresight method	510
Sławomir Wyciślak , Company responses to the contagion	519
Jacek Wysocki , The impact of informatics systems on enterprise management	529
Czesław Zając , Holdings as a form of a network organization of companies	537
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska , Technology, innovation, knowledge and the strategy of a high tech enterprise	548
Aneta Zelek, Grażyna Maniak , Innovations strategies – the Rubik's cube concept	562
Bożydar Ziółkowski , The application of SWOT analysis to create strategies in foresight research – a comparative and analytical approach	571
Joanna Żukowska , Coaching as a tool supporting organization development	578

Wstęp

Kolejna konferencja organizowana przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu poświęcona została, ponownie jak w latach poprzednich, relacjom praktyki i teorii zarządzania strategicznego. Z jednej strony zakładamy, że rozwój zarządzania strategicznego jako nauki stosowanej wymaga bezwzględnie wiedzy empirycznej. Z drugiej strony wydaje się, że w interesie praktyki gospodarczej korzystne może być spożytkowanie koncepcji i propozycji formułowanych przez teoretyków.

Pomosty między teorią i praktyką zarządzania strategicznego tworzone są nieustannie. Odbywa się to w toku badań naukowych, które bazują zazwyczaj na analizach i uogólnieniach doświadczeń świata praktyki gospodarczej. Bez tych podstaw niemożliwe jest kreowanie racjonalnych koncepcji i teorii. Równocześnie praktycy zarządzania szeroko korzystają z doradztwa, szkoleń, pozycji literaturowych pozwalających na stosowanie nowoczesnych metod, narzędzi i koncepcji zarządzania. Wspomagają one prowadzenie analiz strategicznych, dokonywanie wyborów dróg rozwoju czy zwiększają skuteczność realizacji strategii. Wiele z tych propozycji wywodzi się wprost ze świata nauki lub jest przez naukę inspirowane.

Wydaje się, że kolejnym, nie mniej dogodnym miejscem wymiany tego typu doświadczeń powinny być konferencje naukowe. Jest to znakomita płaszczyzna dla nieograniczonej wymiany doświadczeń pomiędzy badaczami praktyki zarządzania strategicznego, a także pomiędzy nimi i praktykami gospodarczymi. Okazji po temu jest wciąż zbyt mało. Jako organizatorzy konferencji staramy się konsekwentnie wypełniać tę lukę, równoległe z kilkoma innymi ośrodkami podejmującymi podobne inicjatywy.

W tegorocznej konferencji szczególnie staramy się wyeksponować problem kierunków ewolucji współczesnego zarządzania strategicznego w odpowiedzi na zmienność i nieprzewidywalność warunków rozwoju. Kryzys ostatniego okresu obnażył wiele słabości metod planowania, zwłaszcza długofalowego, a zarazem wyeksponował wielkie oczekiwania pod jego adresem. W tym kontekście kluczowym wyzwaniem dla zarządzania strategicznego staje się takie rozwinięcie metod i narzędzi analitycznych, które pozwolą identyfikować i przewidywać złożone uwarunkowania rozwoju oraz wyciągać z nich wnioski w postaci wyboru trafnych koncepcji rozwoju.

Nie mniej istotne dla współczesnego zarządzania rozwojem wydaje się rozwinięcie metod praktycznej realizacji koncepcji i pomysłów strategicznych, które nie zakłóca elastyczności działania i nie przeszkadza dostosowywaniu się do nowych wyzwań rozwojowych.

Szczególnie ważne w tym kontekście wydają się problemy zarządzania wiedzą służącą kreowaniu rozwoju, a także partycypacji różnych grup interesariuszy w pro-

cesie zarządzania strategicznego. Ponadto w polskiej przestrzeni badawczej szczególnie interesujące wydają się badania wyzwań związanych z postępującą globalizacją i skuteczność różnych metod rozwoju przedsiębiorstw w tych warunkach. Zaawansowanie procesu włączania polskich przedsiębiorstw w gospodarkę globalną w pełni uzasadnia rozpoznanie skuteczności stosowanych metod zarządzania strategicznego w diametralnie nowych realiach.

Od rozstrzygnięcia powyższych i im podobnych problemów rozwojowych zarządzania strategicznego zależy przyszłość tej nauki. Pośrednio może to mieć istotny wpływ na praktyczną realizację procesów rozwojowych w przedsiębiorstwach i innych organizacjach.

Tegoroczna konferencja Katedry Zarządzania Strategicznego ma przesłanie szczególne. Dedykowana jest profesorowi Stanisławowi Kielczewskiemu, twórcy i wieloletniemu kierownikowi naszej Katedry. Jako jeden z pionierów problematyki zarządzania strategicznego w kraju nadał on wyraźny kierunek sposobom myślenia i pracom badawczym wszystkich członków naszego zespołu. Eksponowany przez Profesora szeroki, także polityczny i społeczny kontekst wyborów strategicznych przedsiębiorstw, pionierskie propozycje wkomponowania metod zrównoważonego rozwoju w rozwiązywanie dylematów rozwojowych, podkreślanie roli kategorii jakości życia w tworzeniu strategii rozwoju, poszukiwanie koncepcji uspołecznienia procesów zarządzania strategicznego to nieustannie kluczowe problemy badawcze współczesnego zarządzania strategicznego. Znajdują one silne odzwierciedlenie w poszukiwaniach naukowych wszystkich bez wyjątku obecnych członków zespołu naszej Katedry.

Jako organizatorzy konferencji sądzimy również, że ich podjęcie w toku dyskusji w szerszym gronie przyczyni się do rozwoju teorii i praktyki zarządzania strategicznego.

Andrzej Kaleta, Krystyna Moszkowicz