

PRACE NAUKOWE

**Akademii Ekonomicznej
im. Oskara Langego we Wrocławiu**

Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce

Redaktorzy naukowci

**Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz**

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej
im. Oskara Langego we Wrocławiu
Wrocław 2006



Komitet Redakcyjny

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

Recenzenci

*Hanna Adamkiewicz-Drwiłło, Marian Hopej, Krystyna Moszkowicz,
Halina Piekarz, Zdzisław Pierścioneł*

Redakcja wydawnicza

Agnieszka Flasińska, Aleksandra Śliwka, Joanna Świrski

Korekta

Joanna Szynal, Maria Wiszewska-Sroka

Projekt okładki

Beata Dębska

**Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy**

**© Copyright by Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu
Wrocław 2006**

PL ISSN 0324-8445

Druk i oprawa: Zakład Graficzny AE we Wrocławiu. Zam. 490/06

Spis treści

Wstęp	9
ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W TEORII	
Hanna G. Adamkiewicz-Drwiłło: Znaczenie aspektów ekonomicznych w formułowaniu wizji oraz misji do realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa	13
Grażyna Aniszewska: Rola tożsamości w aliansach strategicznych	20
Bogusław Bembenek: Strategiczny wymiar partnerstwa	28
Maciej Czarnecki: Wpływ wdrożenia systemu zarządzania przez wartość na organizacyjne uczenie się – na przykładzie firmy Systemy IT	37
Małgorzata Dylak: Przełamanie oporu przeciwko zmianom w procesie wdrażania nowej strategii	43
Sylwia Dziedzic: Polityczno-prawne uwarunkowania rozwoju bezpośredniej sprzedaży produktów rolniczych	47
Leon Jakubów: Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa elementem zarządzania strategicznego	57
Marzena Jankowska-Mihułowicz: Wpływ sytuacji decyzyjnej na przebieg procesu podejmowania decyzji strategicznych	63
Andrzej Kaleta: Proces wyboru strategicznego – kluczowy etap zarządzania strategicznego	72
Krystyna Kubacka-Góral: Nowe spojrzenie na relacje z odbiorcami a organizacja ucząca się	85
Piotr Kubiński: W poszukiwaniu zintegrowanej koncepcji implementacji strategii	94
Aleksandra Laskowska-Rutkowska, Krystyna Poznańska: Podstawowe komponenty strategii globalnych łańcuchów dostaw	103
Zbigniew Matyjas: Wnioskowanie na podstawie wyników analizy SWOT	114
Bogdan Nogalski, Piotr Walentynowicz, Agnieszka Szpitter: Kilka uwag na temat planowania strategicznego w małym przedsiębiorstwie	121
Barbara Olszewska: Uczenie się przedsiębiorstw w warunkach umiędzynarodowienia	132
Przemysław Pomykański: Strategie finansowania innowacyjnych przedsiębiorstw	143
Jan Skonieczny: Wykorzystanie <i>foresight</i> w przewidywaniu przyszłości organizacji	150
Adam Stabryła: System celów jako przedmiot wyboru strategicznego	157

Anna Witek-Crabb: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło przewagi konkurencyjnej	168
Przemysław Wołczek: Koncepcja zmiany strategii przedsiębiorstwa	177

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W PRAKTYCE

Leszek Bohdanowicz, Jan Jeżak, Zbigniew Matyjas: Relacje pomiędzy strukturami własnościowymi a strategiami rozwoju polskich spółek akcyjnych – zarys koncepcji badawczej	191
Alicja Doniec: Zarządzanie strategiczne w organizacjach <i>non profit</i>	200
Krystyna Moszkowicz, Leszek Kwieciński: Charakterystyka działalności małych firm innowacyjnych na Dolnym Śląsku – wyniki badań ankietowych	211
Mieczysław Moszkowicz: Strategiczne problemy publicznej szkoły wyższej	222
J.A. Nikulina, W.A. Klepikow: Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jako instrument przekształceń strategicznych	231
Bogdan Nogalski, Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz: Źródła i instrumenty konkurencyjności średnich przedsiębiorstw	236
W.W. Pogodina: Kształtowanie strategii firmy	247
Andrzej Pomykański: Centra zaawansowanej technologii a innowacyjność przedsiębiorstwa	251
Elżbieta Radochońska-Wasiewicz: Kierunki rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości w powiecie przemyskim	259
Joanna Rosak, Stanisław Borkowski: Elektroniczny dokument medyczny jako innowacja technologiczna w nowoczesnej organizacji <i>non profit</i>	269
Piotr Skrzypek: Międzynarodowe doświadczenia z praktycznym wykorzystaniem strategicznej karty wyników	276
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne w małych przedsiębiorstwach województwa dolnośląskiego	288
Łukasz Sułkowski, Andrzej Marjański: Zastosowanie teorii zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach rodzinnych	301
J.W. Szatrowa: Strategiczne podejście w organizacji procesów innowacyjnych	307
N.J. Wojtołowski, S.F. Chomiakow: Zarządzanie modernizacją w kontekście współczesnych teorii zarządzania strategicznego	310
Leszek Woźniak, Bożydar Ziółkowski: Zarządzanie strategiczne w regionie – koncepcja <i>foresight</i> regionalnego dla województwa podkarpackiego	315
Czesław Zajac: Strategie międzynarodowych przedsiębiorstw w Polsce – wyniki badań	322
Aneta Zelek: Degeneracja strategiczna polskich przedsiębiorstw	332

Summaries

Hanna G. Adamkiewicz-Drwillo: Meaning of Economic Aspects in Formulating for Realization of Strategic Aims of Enterprise the Vision as Well as Mission	19
Grażyna Aniszewska: The Role of Corporate Identity in Strategic Alliances	27
Bogusław Bembenek: Strategic Meaning of Partnership	36
Maciej Czarnecki: Value Based Management System Impact on Organizational Learning (Based on the Systemy IT Case Study)	42
Małgorzata Dylak: Breaking Resistance Against Changes in the Process of Implementation of the New Strategy	46
Sylwia Dziedzic: Political and Legal Conditions for Development of Direct Sales of Agriculture Products	56
Leon Jakubów: Creating Business Image as a Strategic Management Component	62
Marzena Jankowska-Mihułowicz: The Impact of Decisive Situation on the Strategic Decision Making Process	71
Andrzej Kaleta: The Strategic Choice Process as the a Key Element in Strategic Management	84
Krystyna Kubacka-Góral: Customer Relationship – a New Approach in the Context of the Learning Organization	93
Piotr Kubiński: In Search of an Integrated Concept of Strategy Implementation	102
Aleksandra Laskowska-Rutkowska, Krystyna Poznańska: Fundamental Components of Global Supply Chain Strategy	113
Zbigniew Matyjas: Interpreting the Outcomes of SWOT Analysis	120
Bogdan Nogalski, Piotr Walentynowicz, Agnieszka Szpitter: Some Suggestions about the Subject of Strategic Planning in a Small Enterprise	131
Barbara Olszewska: Organizational Learning in Conditions of Internationalization	142
Przemysław Pomykałski: Financing Strategy of Innovative Companies	149
Jan Skonieczny: Foresight Application in the Future Foreseeing of Organization	156
Adam Stabryła: System of Objectives in Strategic Choice	167
Anna Witek-Crabb: Corporate Social Responsibility as a Source of Competitive Advantage	176
Wółczek Przemysław: The Concept of a Change of an Enterprise Strategy	188
Leszek Bohdanowicz, Jan Jeżak, Zbigniew Matyjas: The Relationship between Ownership Structures and Growth Strategies of Polish Corporations – the Outline of Research Project	199

Alicja Doniec: Strategic Management in a Non-profit Organization	210
Krystyna Moszkowicz, Leszek Kwieciński: Characterization of Small Innovative Businesses' Activities in Lower Silesia – the Questionnaire Results	221
Mieczysław Moszkowicz: Strategic Inconveniences at Public University	230
J.A. Nikulina, W.A. Klepikow: Business Restructuring as a Strategic Transformation Instrument	235
Bogdan Nogalski, Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz: Sources and Instruments of Competitiveness of Medium-sized Enterprises	246
W.W. Pogodina: Shaping the Corporate Strategy	250
Andrzej Pomykański: Advanced Technology Centers and Innovation in Companies	258
Elżbieta Radochońska-Wasiewicz: Development Directions for Small and Medium-sized Enterprises in the County of Przemyśl	268
Joanna Rosak, Stanisław Borkowski: Electronic Medical Document – Technological Innovation in the Modern Non-profit Company	275
Piotr Skrzypek: International Experience in Practical Usage of Balanced Scorecard	287
Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic Management in Small Firms in Lower Silesia	300
Łukasz Sułkowski, Andrzej Marjański: Implementation of Strategic Man- agement Theory in Small Family Businesses	306
J.W. Szatrowa: Strategic Approach to Innovation Processes in an Organization	309
N.J. Wojtołowski, S.F. Chomiakow: Modernisation Management in the Context of Contemporary Strategic Management Theory	314
Leszek Woźniak, Bożydar Ziółkowski: Strategic Management in a Region – Regional Foresight Conception for Subcarpathian Voivodship	321
Czesław Zajac: Strategies of International Companies in Poland – Research Results	331
Aneta Zelek: Degenerated Strategic Management in Polish Companies	343

Wstęp

Zarządzanie strategiczne – jedna z kluczowych dyscyplin wśród nauk o zarządzaniu – mimo kilkudziesięciu lat intensywnego rozwoju, wciąż nie stanowi dojrzałej dziedziny nauki. Obecnie znajduje się w szczególnie interesującym etapie swego rozwoju, prawdopodobnie przełomowym dla dalszej ewolucji. Z jednej strony klasyczne koncepcje zarządzania czy, jak wcześniej określano – planowania strategicznego – nie wytrzymują konfrontacji z coraz bardziej zmiennym i coraz mniej przewidywalnym otoczeniem przedsiębiorstw. Na tym tle pojawiają się próby poszukiwania nowych paradygmatów zarządzania strategicznego lub dalej idące propozycje odstąpienia od jakichkolwiek prób przewidywania czy kreowania przyszłości, zwłaszcza w wymiarze długofalowym. Z drugiej jednak strony w praktyce gospodarczej coraz powszechniej tworzy się długofalowe plany i koncepcje rozwojowe czy inwestycyjne. Postępują tak już nie tylko największe korporacje i przedsiębiorstwa będące kolebką planowania strategicznego, ale wchodzi na tę drogę kolejne, zwłaszcza mniejsze przedsiębiorstwa, które dotąd zadowalały się zarządzaniem operacyjnym, a także coraz liczniejsze inne organizacje nie będące przedsiębiorstwami. Tworzenie długofalowych planów przebiega w różny, nie zawsze skuteczny sposób, z własnej woli przedsiębiorstw bądź na żądanie inwestorów, współpracujących instytucji finansowych czy innych partnerów gospodarczych.

Zarządzanie strategiczne musi sprostać rosnącym wymaganiom w stopniu dużo większym niż dotychczas, co jest bardzo istotnym impulsem do rozwoju dyscypliny. Nowe wyzwania spowodują zatem przełom w rozwoju dyscypliny, jakiego dotychczas nie odnotowano w całej historii nauki o zarządzaniu.

Zarządzanie strategiczne jest bez wątpienia nauką stosowaną, a więc warunkiem tworzenia i weryfikatorem kreowanych koncepcji jest zawsze konfrontacja z praktyką gospodarczą. Aby tworzyć propozycje naukowe, trzeba dogłębnie badać rzeczywistość gospodarczą, krytycznie analizować prowadzone działania, nie uznając ich bynajmniej za praktyki z góry zasługujące na akceptację. Nauka może bowiem tworzyć nowe propozycje, wybiegać w przyszłość, kreować rzeczywistość, ale pod warunkiem, że będzie się to odbywało w bezpośredniej konfrontacji z praktyką gospodarczą. Tylko w ten sposób można tworzyć koncepcje, które zrewolucjonizują praktykę zarządzania strategicznego, dostosowując ją do wyzwań współczesności.

Wiadomo, że dogłębne, satysfakcjonujące badanie praktyki zarządzania strategicznego jest wyjątkowo trudne. Wykorzystywane w tym celu metody postępowania, dokonane osiągnięcia i popełnione błędy są utrzymywane w tajemnicy przed zewnętrznymi obserwatorami, a także przed badaczami ze świata nauki. Co więcej, praktyka zarządzania strategicznego to zjawisko wysoce złożone, często mało sformalizowane, nie poddające się jednoznacznym ocenom. W tej dziedzinie jest szczególnie trudno prowadzić badania o charakterze ilościowym, reprezentatywnym, dostarczające w pełni obiektywnego materiału badawczego. Nie jest przypadkiem, że badania praktyki zarządzania strategicznego ewoluują bądź to w kierunku

ku studium przypadków zawsze specyficznych, trudnych do uogólnienia, lub też ku bardziej masowym, ale z natury powierzchownym badaniom ankietowym nie docierającym do sedna problemu. Omówione kwestie stanowią największą barierę w rozwoju nauki o zarządzaniu strategicznym zarówno w Polsce, jak i, choć w mniejszym stopniu, na świecie. Niewątpliwie jednak praktyka zarządzania strategicznego w realiach polskich przedsiębiorstw jest wyjątkowo słabo rozpoznana.

W tej sytuacji zamierzeniem organizatorów cyklicznej konferencji na temat zarządzania strategicznego jest zrelacjonowanie wyników badań praktyki polskiego zarządzania strategicznego w poszczególnych ośrodkach naukowych oraz ich bezpośrednie skonfrontowanie z doświadczeniami praktycznymi wybranych przedsiębiorstw. Zakładamy, że badania nad zarządzaniem strategicznym – i to w warstwie zarówno empirycznej, jak i teoretycznej – zasługują na syntezę. Interesujące wydają się rozpoznanie i wymiana opinii środowiska naukowego na temat:

- sposobów uelastycznienia zarządzania strategicznego w celu jego skutecznego wkomponowania w coraz bardziej turbulentne otoczenie,
- metod godzenia procesów twórczego kreowania koncepcji strategicznych ze sposobami ich skutecznego i konsekwentnego wdrażania,
- problemów uspołecznienia procesów zarządzania strategicznego przy równoczesnym zagwarantowaniu spójności strategii, a zarazem zapewnieniu liderom zmian strategicznych odpowiedniego udziału w tworzeniu i realizacji strategii,
- warunków przeprowadzenia głębokich, często radykalnych zmian strategicznych,
- wielu innych problemów stających przed współczesnym zarządzaniem strategicznym.

Mimo wielu konferencji dotyczących nauk o zarządzaniu, problematyka zarządzania strategicznego nie jest dostatecznie wyeksponowana w polskim środowisku naukowym, zwłaszcza w kontekście nowych problemów i wyzwań stojących przed zarządzaniem strategicznym.

Integralną częścią konferencji, podobnie jak w poprzednich latach, są panele dyskusyjne z udziałem praktyków zarządzania strategicznego. Są one okazją do bezpośredniego rozpoznania rzeczywistych problemów i dokonań w tej dziedzinie oraz do oceny przydatności proponowanych rozwiązań. Konfrontacja opinii na takim forum wydaje się pożądana tym bardziej, że wciąż brakuje płaszczyzn do tego typu dyskusji i współpracy.

Organizatorzy konferencji – Katedra Zarządzania Strategicznego Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu – mają pełną świadomość, że w trakcie tego typu spotkania nie będzie możliwe jednoznaczne rozstrzygnięcie zasadniczych dylematów, przed jakimi staje zarządzanie strategiczne. Niemniej jednak żywią nadzieję, że konferencja dostarczy jej uczestnikom wartościowych impulsów do przemyśleń, w celu ukierunkowania dalszych badań, a przez to przyczyni się do rozwoju dyscypliny.

Krystyna Moszkowicz, Andrzej Kaleta