

# Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego

## Doświadczenia i wyzwania

Redakcja naukowa:  
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska



Wydawnictwo C.H. Beck

Warszawa 2010

# Spis treści

Przedmowa .....	11
<b>Część pierwsza</b>	
<b>ROLA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W ROZWOJU ORGANIZACJI ...</b>	<b>13</b>
<b>Rozdział 1. Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego (Andrzej Kaleta) ...</b>	<b>15</b>
1.1. Wprowadzenie .....	15
1.2. Koncepcja planistyczna kontra ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym .....	15
1.3. Podejście pozycyjne kontra zasobowe w zarządzaniu strategicznym .....	18
1.4. Priorytety w przyszłym zarządzaniu strategicznym .....	20
1.5. Podsumowanie .....	21
<b>Rozdział 2. Paradoksy strategiczne (Wojciech Machel) .....</b>	<b>22</b>
2.1. Wprowadzenie .....	22
2.2. Strategia i jej paradoksy .....	22
2.3. Paradoksy strategiczne a niewidoczny wymiar strategii .....	26
2.4. Paradoksy na rynku polskim .....	28
<b>Rozdział 3. Koncepcja badań w sferze projektowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem (Adam Stabryła) .....</b>	<b>31</b>
3.1. Wprowadzenie .....	31
3.2. Ramowy podział strategii zarządzania .....	31
3.3. Zakres przedmiotowy projektowania strategii zarządzania .....	34
3.4. Zasady projektowania systemu celów .....	36
3.5. Techniki wyboru celów .....	38
3.6. Metodyka analizy opcji strategicznej .....	39
3.7. Metodyka opracowania programu działalności gospodarczej przedsiębiorstwa .....	41
3.8. Podsumowanie .....	45
<b>Rozdział 4. Rozwój jako integracja strategii, struktury i kultury organizacyjnej (Małgorzata Machaczka, Krzysztof Machaczka) .....</b>	<b>47</b>
4.1. Wprowadzenie .....	47
4.2. Pragmatyka zmian zarządzania poziomem strategicznym organizacji .....	48
4.3. Zmiany w zarządzaniu poziomem strategicznym organizacji .....	49

4.4. Wymiar rozwoju jako integracja strategii, struktury i kultury organizacyjnej .....	55
4.5. Podsumowanie .....	60
<b>Rozdział 5. Czynniki stymulujące wykorzystanie potencjału organizacyjnego przedsiębiorstwa (Jan Skalik) .....</b>	<b>62</b>
5.1. Wprowadzenie .....	62
5.2. Potencjał organizacyjny przedsiębiorstwa i jego strategiczne znaczenie .....	63
5.3. Wewnętrzne siły aktywizujące wykorzystanie potencjału organizacyjnego przedsiębiorstwa .....	65
5.4. Wpływ otoczenia na wykorzystanie potencjału organizacyjnego przedsiębiorstwa .....	68
5.5. Podsumowanie .....	69
<b>Część druga</b>	
<b>WYBRANE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO .....</b>	<b>71</b>
<b>Rozdział 6. Kierunki zastosowań teorii gier w zarządzaniu strategicznym (Paweł Cabala) .....</b>	<b>73</b>
6.1. Wprowadzenie .....	73
6.2. Pojęcie i rodzaje gry .....	74
6.3. Sposoby prezentacji gry .....	75
6.4. Analiza gier zamkniętych .....	80
6.5. Analiza gier otwartych .....	82
<b>Rozdział 7. Strategiczny kontekst outsourcingu w sektorze zarządzania nieruchomościami – wyniki badań (Jakub Drzewiecki) .....</b>	<b>86</b>
7.1. Wprowadzenie .....	86
7.2. Uzasadnienie wyboru sektora zarządzania nieruchomościami .....	87
7.3. Prezentacja hipotez badawczych .....	88
7.4. Przebieg badań i charakterystyka próby badawczej .....	89
7.5. Powszechność stosowania outsourcingu w badanym sektorze .....	93
7.6. Outsourcing w kontekście celów strategicznych .....	95
7.7. Outsourcing w kontekście procesów .....	98
7.8. Outsourcing w kontekście relacji z partnerami outsourcingowymi .....	101
7.9. Podsumowanie .....	103
<b>Rozdział 8. Miejsce koncepcji Hoshin Kanri w nurcie nauk o zarządzaniu (Marek Krasieński) .....</b>	<b>105</b>
8.1. Wprowadzenie .....	105
8.2. Hoshin Kanri jako japońska koncepcja zarządzania strategicznego .....	106
8.3. Istota podejścia procesowego w kontekście integracji wybranych koncepcji zarządzania .....	108
8.4. Controlling a zarządzanie .....	111

8.5. Inne koncepcje powiązane z <i>Hoshin Kanri</i> .....	113
8.6. Podsumowanie .....	116
<b>Rozdział 9. Pozytywne źródła efektywności organizacji – wyniki badań</b>	
( <i>Przemysław Zbierowski</i> ) .....	119
9.1. Wprowadzenie .....	119
9.2. Pozytywna nauka o organizacji .....	119
9.3. Organizacje wysokiej efektywności .....	121
9.4. Analiza obwodowa danych .....	123
9.5. Hipotezy badawcze .....	125
9.6. Projekt badań, próba badawcza, zmienne i miary .....	128
9.7. Wyniki badań, ich ograniczenia, praktyczne zastosowania oraz przyszłe kierunki badań .....	130
9.8. Dyskusja .....	132
9.9. Podsumowanie .....	133
<b>Część trzecia</b>	
<b>PRZYKŁADY ZASTOSOWAŃ KONCEPCJI I METOD ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO</b> .....	135
<b>Rozdział 10. Model zarządzania strategicznego w organizacjach <i>non-profit</i></b>	
( <i>Jarostaw Domański</i> ) .....	137
10.1. Wprowadzenie .....	137
10.2. Analiza literatury .....	138
10.3. Podstawowe założenia .....	141
10.4. Model zarządzania strategicznego .....	143
10.5. Weryfikacja modelu .....	146
10.5.1. Metoda .....	146
10.5.2. Weryfikacja hipotezy .....	148
10.5.3. Cele krótko- i długoterminowe .....	150
10.5.4. Strategia .....	152
10.6. Konkluzje .....	154
<b>Rozdział 11. Opcje strategiczne uczelni publicznych w Polsce</b>	
( <i>Marzena Wójcik-Augustyniak</i> ) .....	156
11.1. Wprowadzenie .....	156
11.2. Możliwe scenariusze przyszłości szkół wyższych .....	157
11.3. Uczelnie i studenci w Polsce na tle wybranych krajów europejskich .....	159
11.4. Opcje strategiczne dla uczelni publicznych w Polsce .....	162
11.4.1. Rodzaje opcji strategicznych .....	162
11.4.2. Konkurencja .....	166
11.4.3. Unikanie konkurencji .....	169
11.4.4. Kooperacja .....	169
11.5. Podsumowanie .....	171

<b>Rozdział 12. Grupy strategiczne na rynku otwartych funduszy emerytalnych</b> ( <i>Iwona Staniec, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska</i> )	172
12.1. Wprowadzenie	172
12.2. Mapa grup strategicznych – istota, cechy i zasady tworzenia	173
12.3. Specyfika i płaszczyzny konkurencji na rynku OFE	177
12.4. Metodyka i zakres badań	180
12.5. Analiza grup strategicznych na rynku OFE	183
12.6. Podsumowanie	188
<b>Rozdział 13. Fuzje i sojusze – wybrane zewnętrzne metody rozwoju przedsiębiorstw na przykładzie sektora motoryzacyjnego</b> ( <i>Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec</i> )	189
13.1. Wprowadzenie	189
13.2. Istota i charakterystyka rozwoju organizacji	190
13.3. Fuzje i akwizycje – ich istota i znaczenie	191
13.4. Fuzje i przejęcia w ujęciu empirycznym	194
13.5. Podsumowanie	196
<b>Rozdział 14. Formy zaangażowania przedsiębiorstw sektora budowlanego na rynku międzynarodowym</b> ( <i>Lech Nieżurawski</i> )	198
14.1. Wprowadzenie	198
14.2. Strategia internacjonalizacji przedsiębiorstw	199
14.3. Charakterystyka najważniejszych form internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw	201
14.3.1. Eksport pośredni i bezpośredni	201
14.3.2. Przekazanie licencji	202
14.3.3. Franchising	202
14.3.4. <i>Joint venture</i>	203
14.3.5. Kontrakt menedżerski	204
14.3.6. Alianse strategiczne	204
14.4. Formy działalności przedsiębiorstwa sektora budowlanego na rynku międzynarodowym	205
14.5. Źródła pozyskiwania wiedzy o rynkach zagranicznych	211
14.6. Podsumowanie	211
<b>Część czwarta</b>	
<b>NADZÓR KORPORACYJNY W TEORII I PRAKTYCE</b>	213
<b>Rozdział 15. Wybrane problemy współczesnego nadzoru korporacyjnego</b> ( <i>Agnieszka Ignys-Lipowiecka</i> )	215
15.1. Wprowadzenie	215
15.2. Pojęcie nadzoru korporacyjnego	215
15.3. Prawa akcjonariuszy mniejszościowych	217
15.4. Transparentność i dostęp do informacji	220
15.5. Rola rady spółki	223

---

15.6. Jakość światowego nadzoru korporacyjnego .....	224
15.7. Podsumowanie .....	226
<b>Rozdział 16. Struktury własnościowe polskich spółek publicznych a ich strategie rozwoju (podsumowanie badań) (Jan Jeżak, Zbigniew Matyjas, Leszek Bohdanowicz) .....</b>	<b>227</b>
16.1. Wprowadzenie .....	227
16.2. Przegląd literaturowy .....	228
16.2.1. Struktury własności polskich spółek publicznych a ich strategie rozwoju .....	228
16.2.2. Struktury własnościowe a wyniki finansowe .....	229
16.3. Opis przeprowadzonych badań .....	231
16.3.1. Wyniki badań opartych na danych wtórnych .....	231
16.3.2. Wyniki badań ankietowych .....	238
16.4. Podsumowanie .....	239
<b>Rozdział 17. Wybrane aspekty sprawowania nadzoru właścicielskiego w bankach spółdzielczych (Beata Domańska-Szaruga, Ireneusz Kowalewicz) .....</b>	<b>243</b>
17.1. Wprowadzenie .....	243
17.2. Budowanie wartości przedsiębiorstwa .....	244
17.3. Nadzór właścicielski .....	246
17.4. Specyfika banku spółdzielczego .....	248
17.5. Wartość dla właścicieli i korzyści dla interesariuszy w Banku Spółdzielczym w Białej Podlaskiej .....	251
17.6. Relacje rada nadzorcza – zarząd w Banku Spółdzielczym w Białej Podlaskiej .....	255
<b>Rozdział 18. Samodzielność decyzyjna. Wymiary, próba identyfikacji (Dariusz Sobotkiewicz) .....</b>	<b>260</b>
18.1. Uprawnienia, samodzielność, swoboda decyzyjna .....	260
18.2. Czynniki determinujące samodzielność decyzyjną menedżerów .....	263
18.3. Samodzielność decyzyjna podmiotów zależnych .....	265
18.4. Podsumowanie .....	268
<b>Bibliografia .....</b>	<b>271</b>
<b>Indeks .....</b>	<b>283</b>

# Przedmowa

Zarządzanie strategiczne to jeden z najważniejszych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem. Obejmuje ono ogólne koncepcje i zasady, a także szczegółowe metody i techniki, które pozwalają decydentom różnych szczebli organizacji na przewidywanie zmian w turbulentnym otoczeniu i identyfikację czynników sukcesu. Równie ważnym elementem w procesie zarządzania przedsiębiorstwem jest nadzór korporacyjny. Wzajemne relacje między poszczególnymi grupami zaangażowanymi w funkcjonowanie korporacji – akcjonariuszami, zarządem, członkami organów nadzorczych, pracownikami, dostawcami i kontrahentami – nabierają coraz większego znaczenia w warunkach postępującej globalizacji, rosnącej konkurencji oraz deregulacji rynków.

Problematyka zarządzania strategicznego oraz ładu korporacyjnego jest szeroka i złożona, cechuje ją także różnorodność podejść i metod badawczych. Jednakże z uwagi na istotność poruszanych w jej ramach zagadnień stanowi obszar wielu badań i rozważań, czego przykładem jest prezentowana monografia. Zostały w niej zamieszczone opracowania zarówno o charakterze ogólnym, stanowiące pole do dalszej refleksji i dyskusji naukowej na temat rozwoju zarządzania strategicznego i nadzoru korporacyjnego, jak i teksty odnoszące się do wymiaru praktycznego zastosowania wybranych koncepcji i metod z tych dwóch obszarów.

Opracowanie zostało podzielone na cztery części.

W części pierwszej, zatytułowanej *Rola zarządzania strategicznego w rozwoju organizacji*, autorzy identyfikują główne trendy rozwoju zarządzania strategicznego i na ich podstawie określają wyzwania na przyszłość. Ukazują problem paradoksów strategicznych jako nowoczesnego instrumentarium do tworzenia, wdrażania oraz zmiany strategii organizacji. W części tej zostały również podjęte rozważania na temat integracji strategii, struktury i kultury organizacyjnej – jako niezbędnego elementu rozwoju każdej organizacji – oraz najważniejszych możliwości pełniejszego wykorzystania kapitału strukturalnego firmy, które tkwią w jej wewnętrznej przestrzeni i otoczeniu. Na szczególną uwagę zasługuje propozycja metodologiczna dotycząca projektowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem, uwzględniająca metodykę analizy opcji strategicznej i metodykę projektowania programu działalności globalnej przedsiębiorstwa.

Autorzy drugiej części – *Wybrane koncepcje zarządzania strategicznego* – przedstawiają wykorzystanie wybranych koncepcji zarządzania w kontekście strategicznym. Opisują też koncepcje: teorii gier, outsourcingu, *Hoshin Kanri* oraz

nowo powstałą koncepcję pozytywnych źródeł efektywności organizacji. Rozważania teoretyczne ilustrowane są przykładami praktycznych zastosowań.

Trzecia część książki *Przykłady zastosowań koncepcji i metod zarządzania strategicznego* ma charakter empiryczny. Jej autorzy omawiają wykorzystanie metody opcji strategicznych na uczelniach publicznych w Polsce, dokonują analizy grup strategicznych w odniesieniu do rynku otwartych funduszy emerytalnych, a także opisują fuzje i sojusze jako zewnętrzną metodę rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie sektora motoryzacyjnego oraz metody i formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw budowlanych. W jednym z rozdziałów został przedstawiony interesujący model zarządzania strategicznego opracowany dla organizacji non-profit, który zweryfikowano na reprezentatywnej próbie aktywnie działających organizacji pozarządowych, mających status organizacji pożytku publicznego.

W ostatniej części książki *Nadzór korporacyjny w teorii i praktyce* rozważania teoretyczne nad problemami współczesnego ładu korporacyjnego zostały wzbogacone wynikami badań struktur własnościowych w polskich spółkach publicznych oraz bankach spółdzielczych. Autor jednego z zamieszczonych tu rozdziałów podjął próbę identyfikacji samodzielności decyzyjnej menedżerów, określając jej wymiary i determinanty.

Szeroka gama problemów poruszanych w niniejszej publikacji przyczynia się do pogłębienia wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego i nadzoru korporacyjnego, stanowiąc jednocześnie inspirację do dalszych badań i rozważań.

*Agnieszka Zakrzewska-Bielawska*