

## Spis treści

|   |     |
|---|-----|
| <b>Wstęp</b> .....  | 13  |
| <b>Anna Adamik:</b> Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii .....                    | 15  |
| <b>Grażyna Aniszewska:</b> Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze.....  | 28  |
| <b>Bogusław Bembenek:</b> Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra .....  | 37  |
| <b>Katarzyna Boczowska, Konrad Niziolek:</b> Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych.....                                      | 49  |
| <b>Katarzyna Bratnicka:</b> Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment .....  | 59  |
| <b>Paweł Cabala:</b> Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji.....   | 68  |
| <b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność? .....  | 78  |
| <b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku ..... | 88  |
| <b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego .....  | 99  |
| <b>Wojciech Dyduch:</b> Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości .....  | 108 |
| <b>Sylwia Dziedzic:</b> Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3).....                            | 119 |
| <b>Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej .....                                  | 129 |
| <b>Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka .....  | 142 |
| <b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw .....                                  | 152 |
| <b>Jarosław Ignacy:</b> Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych .....                                      | 163 |
| <b>Marek Jabłoński:</b> Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych.....   | 174 |
| <b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Strategie innowacyjne organizacji ..  | 184 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Elżbieta Janczyk-Strzala:</b> O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....  | 194 |
| <b>Szymon Jopkiewicz:</b> Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC ( <i>Mission Oriented Scorecard</i> )..... | 202 |
| <b>Andrzej Kaleta:</b> Strategia ekspansji czy stabilizacji? .....  | 212 |
| <b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....                                       | 225 |
| <b>Jarosław Karpacz:</b> Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce .....   | 236 |
| <b>Patrycja Klimas:</b> Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna .....   | 248 |
| <b>Izabela Konieczna:</b> Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego .....  | 258 |
| <b>Joanna Korpus:</b> Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....  | 269 |
| <b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii .....  | 278 |
| <b>Krzysztof Kud:</b> Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu .....   | 288 |
| <b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Archetypy politykowania organizacyjnego ...  | 299 |
| <b>Paweł Łukasik:</b> Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego .....                           | 308 |
| <b>Natalia Mańkowska:</b> Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty .....  | 317 |
| <b>Zbigniew Matyjas:</b> Liczebność rad nadzorczych a strategię na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....   | 326 |
| <b>Czesław Mesjasz:</b> Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....  | 336 |
| <b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....  | 347 |
| <b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....   | 358 |
| <b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....   | 366 |
| <b>Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska:</b> Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego .....           | 373 |
| <b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy .....                  | 381 |
| <b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....   | 395 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight .....                                       | 405 |
| <b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw ..... | 413 |
| <b>Joanna Radomska:</b> Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację .....  | 429 |
| <b>Agnieszka Rak:</b> Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej .....  | 439 |
| <b>Krzysztof Safin:</b> Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych .....  | 449 |
| <b>Maja Sajdak:</b> Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw .....   | 460 |
| <b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach .....  | 470 |
| <b>Agnieszka Sopińska:</b> Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań .....  | 485 |
| <b>Adam Stabryła:</b> Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa .....   | 495 |
| <b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna .....  | 505 |
| <b>Jacek Strojny:</b> Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym .....   | 514 |
| <b>Katarzyna Szymańska:</b> Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw .....  | 526 |
| <b>Ewelina Trubisz:</b> Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym .....  | 535 |
| <b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej .....   | 544 |
| <b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia .....   | 560 |
| <b>Anna Walecka:</b> Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań .....   | 572 |
| <b>Anna Witek-Crabb:</b> Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania .....   | 582 |
| <b>Przemysław Wolczek:</b> Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych .....  | 593 |
| <b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich .....   | 605 |
| <b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych .....        | 618 |
| <b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substytucja i komplementarność .....   | 630 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Dariusz Wyrwa:</b> Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....   | 642 |
| <b>Czesław Zajęc:</b> Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....  | 653 |
| <b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Dlaczego firmy chcą kooperować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i> ....   | 660 |
| <b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing zarządzania należnościami.....   | 671 |
| <b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view .....                                       | 689 |
| <b>Bożydar Ziółkowski:</b> Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu..... | 698 |

## Summaries

|  |     |
|--|-----|
| <b>Anna Adamik:</b> Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector..... | 27  |
| <b>Grażyna Aniszewska:</b> Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses.....  | 36  |
| <b>Bogusław Bembenek:</b> Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....   | 48  |
| <b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....                                     | 58  |
| <b>Katarzyna Bratnicka:</b> Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego .....                    | 67  |
| <b>Paweł Cabała:</b> Risk factors analysis in managing the development of an organization .....  | 77  |
| <b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....  | 87  |
| <b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchel:</b> Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study .....       | 98  |
| <b>Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki:</b> Balanced Scorecard within the tasks system’s structure.....   | 107 |
| <b>Wojciech Dyduch:</b> Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....  | 118 |
| <b>Sylwia Dziedzic:</b> Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception .....                       | 128 |
| <b>Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....            | 141 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Technology entrepreneurship marked by risk .....   | 151 |
| <b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises .....                   | 162 |
| <b>Jarosław Ignacy:</b> Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research .....                  | 173 |
| <b>Marek Jabłoński:</b> Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....   | 183 |
| <b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Innovative strategies of organizations .....  | 193 |
| <b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs) .....   | 201 |
| <b>Szymon Jopkiewicz:</b> The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard) ..... | 211 |
| <b>Andrzej Kaleta:</b> The strategy of expansion or stabilization?.....   | 224 |
| <b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Cooperation despite competition: the case of firms creating training games .....   | 235 |
| <b>Jarosław Karpacz:</b> Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....   | 247 |
| <b>Patrycja Klimas:</b> Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....                                   | 257 |
| <b>Izabela Konieczna:</b> The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....   | 268 |
| <b>Joanna Korpus:</b> Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value .....   | 277 |
| <b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective .....   | 287 |
| <b>Krzysztof Kud:</b> Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....  | 298 |
| <b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Organizational politicking archetypes .....  | 307 |
| <b>Paweł Łukasik:</b> The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....        | 316 |
| <b>Natalia Mańkowska:</b> Public organization in information society – chosen aspects.....  | 325 |
| <b>Zbigniew Matyjas:</b> The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies .....   | 335 |
| <b>Czesław Mesjasz:</b> Unpredictability of the environment of modern organizations .....   | 346 |
| <b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotism in the family company. Case study of the investment company .....  | 357 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problems of strategy implementation in enterprises.....   | 365 |
| <b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Knowledge and development of the company.....  | 372 |
| <b>Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska:</b> Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region.....    | 380 |
| <b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer..... | 394 |
| <b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Environmental protection as a strategic factor in the development of organization.....   | 404 |
| <b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Changes in strategic management by using Foresight concept.....   | 412 |
| <b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises...                          | 428 |
| <b>Joanna Radomska:</b> Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult.....  | 438 |
| <b>Agnieszka Rak:</b> Strategies of sport organization image creation.....   | 448 |
| <b>Krzysztof Safin:</b> Strategies and succession practices of Polish family enterprises.....  | 459 |
| <b>Maja Sajdak:</b> Strategic leadership as a challenge for modern companies.....  | 469 |
| <b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises.....   | 483 |
| <b>Agnieszka Sopińska:</b> The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research.....                                   | 494 |
| <b>Adam Stabryła:</b> Methods of analysing company's development potential....   | 504 |
| <b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Routines' selection – intraorganizational perspective.....  | 513 |
| <b>Jacek Strojny:</b> New approach to the strategic management in local government.....  | 525 |
| <b>Katarzyna Szymańska:</b> Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises.....  | 534 |
| <b>Ewelina Trubisz:</b> Dodge strategies on the original housing market.....   | 543 |
| <b>Rafał Trzaska:</b> Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum.....   | 559 |
| <b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Risk management in the face of environmental challenges.....  | 571 |
| <b>Anna Walecka:</b> Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research.....  | 581 |
| <b>Anna Witek-Crabb:</b> Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management.....  | 592 |

---

|  |     |
|--|-----|
| <b>Przemysław Wolczek:</b> Five key problems of strategy implementation – empirical research results .....   | 604 |
| <b>Marian Woźniak:</b> Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities .....  | 617 |
| <b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents .....  | 629 |
| <b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity .....  | 641 |
| <b>Dariusz Wyrwa:</b> Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....   | 652 |
| <b>Czesław Zając:</b> Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A. ....  | 659 |
| <b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of cooptation in high-tech enterprises.....   | 670 |
| <b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing of receivables management.....  | 688 |
| <b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....                                  | 697 |
| <b>Bożydar Ziółkowski:</b> Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region ..... | 704 |

## Wstęp

Prezentujemy Państwu publikację będącą plonem konferencji pn. „Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce” zorganizowanej w październiku 2014 roku przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tym razem zgodnie z polityką Wydawnictwa przedstawiamy opracowanie pokonferencyjne. Obecnie publikujemy artykuły będące wynikiem przemyśleń i badań autorów, ale w niektórych wypadkach możliwe stało się też uwzględnienie wyników dyskusji toczących się w trakcie konferencji. Sądzymy, że mogło to zwiększyć wartość niektórych opracowań.

Konferencja odbywa się regularnie, w cyklu dwuletnim, a w roku 2014 była to już 9 jej edycja. Staramy się o to, by były to spotkania poświęcone warunkom i perspektywom zarządzania strategicznego. Zarządzanie strategiczne jako relatywnie młoda dziedzina nauk o zarządzaniu przechodzi w ostatnim czasie gruntowną ewolucję, charakterystyczną dla fazy dojrzewania. Zależy nam na tym, by jak intensywniej włączać się w dyskusję na ten temat i inspirować do niej krajowe środowisko naukowe.

Sądzymy, że szczególnie obiecującym wymiarem owej dyskusji jest łączenie podejścia teoretycznego z praktycznym. Zarządzanie strategiczne jest bez wątpienia nauką stosowaną. Tym samym jej rozwój powinien następować w ścisłym związku z praktyką gospodarczą, odpowiadając na jej wymogi i oczekiwania. Bez tego nie ma szans na faktyczne wykorzystanie propozycji naukowych w rzeczywistości gospodarczej.

W trakcie naszych konferencji staramy się promować dociekania teoretyczne, modelowe, studia literaturowe, bez których nie ma szans na autentycznie przełomowe, nowatorskie propozycje naukowe. Równocześnie zainteresowani jesteśmy empirycznymi badaniami praktyki funkcjonowania zarządzania strategicznego we wszelkich możliwych formach, od badań cząstkowych, nieraz zawężonych do studiów przypadków, po reprezentatywne badania o charakterze ilościowym. W ten nurt wpisują się też tradycyjne dla naszych konferencji wizyty praktyków zarządzania strategicznego. Uważamy, że stwarzają one dodatkową szansę wymiany poglądów na temat możliwości zarządzania rozwojem przedsiębiorstw pomiędzy światem nauki i biznesu.

Mamy nadzieję, że przedstawiony tom uznacie Państwo za wartościowy i inspirowany do dalszych analiz.

Jednocześnie już dziś zapraszamy wszystkich zainteresowanych dyskusją na temat teorii i praktyki zarządzania strategicznego na kolejną konferencję, którą nasza Katedra planuje zorganizować jesienią 2016 roku.

*Andrzej Kaleta, Krystyna Moszkowicz, Letycja Sołoducho-Pelc*