



# Zarządzanie w systemie gospodarczym

Szanse i zagrożenia

redakcja naukowa  
Konrad Raczkowski

---

# Zarządzanie w systemie gospodarczym

Szanse i zagrożenia

redakcja naukowa  
Konrad Raczkowski

Zamów książkę w księgarni internetowej

**profinfo**.pl  
księgarnia internetowa



Oficyna

a Wolters Kluwer business

Warszawa 2015

Publikacja dofinansowana przez Społeczną Akademię Nauk, Związek Banków Polskich, Bank Gospodarstwa Krajowego, Polską Wytwórnię Papierów Wartościowych, Komagra, Izbę Gospodarczą Metali Nieżelaznych i Recyklingu, Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo

Recenzent

*prof. dr hab. Andrzej Wiatrak*

Wydawca

*Monika Pawłowska*

Redaktor prowadzący

*Janina Burek*

Opracowanie redakcyjne

*Renata Włodek*

Korekta i łamanie

*Wydawnictwo JAK*

Projekt graficzny okładki

*Studio Kozak*

· Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących ·  
· im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej ·  
· w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. ·  
· A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawoLubni

Szanujmy prawo i własność.  
Więcej na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)  
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska SA, 2015

ISBN 978-83-264-8163-5

Wydane przez:

Wolters Kluwer Polska SA

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35

e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)

księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

---

# Spis treści

---

Wstęp .....	13
<b>CZĘŚĆ I</b>	
<b>ZARZĄDZANIE W SYSTEMIE GOSPODARCZYM .....</b>	<b>17</b>
<b>Rozdział 1. Zarządzanie strategiczne – szanse i zagrożenia w rozwoju organizacji .....</b>	<b>19</b>
<i>Justyna Światowiec-Szczepańska</i>	
Wstęp .....	19
1. Rozwój i zakres zarządzania strategicznego .....	20
2. Szanse i zagrożenia w strategiach korporacji.....	30
3. Szanse i zagrożenia w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa .....	36
4. Zarządzanie strategiczne w różnych kontekstach organizacyjnych .....	46
Podsumowanie .....	51
<b>Rozdział 2. Zarządzanie ryzykiem w organizacjach .....</b>	<b>57</b>
<i>Zbysław Dobrowolski</i>	
Wstęp .....	57
1. Wpływ korupcji na organizację .....	57
2. Ryzyko działania organizacji .....	60
3. Zarządzanie ryzykiem korupcji .....	62
Podsumowanie .....	67
<b>Rozdział 3. Zarządzanie zaufaniem we współczesnych przedsiębiorstwach .....</b>	<b>70</b>
<i>Joanna Paliszkievicz</i>	
Wstęp .....	70
1. Pojęcie zaufania.....	71
2. Relacje zaufania w przedsiębiorstwie.....	73
3. Budowanie zaufania w przedsiębiorstwach .....	78
Podsumowanie .....	81

<b>Rozdział 4. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa .....</b>	<b>89</b>
<i>Andrzej Limański, Antoni Olak, Ireneusz Drabik</i>	
Wstęp .....	89
1. Przedsiębiorstwo jako podmiot zarządzania wartością .....	90
2. Kategoria wartości w działalności przedsiębiorstwa .....	94
3. Systemowe podejście w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa ...	98
4. Wycena wartości przedsiębiorstwa w procesie zarządzania .....	104
Podsumowanie .....	108
<b>Rozdział 5. Zarządzanie wiarygodnością dokumentów a bezpieczeństwo ekonomiczne .....</b>	<b>111</b>
<i>Remigiusz Lewandowski, Tomasz Goliński</i>	
Wstęp .....	111
1. Bezpieczeństwo ekonomiczne państwa: pojęcie i wybrane przepisy prawa .....	112
2. Bezpieczeństwo ekonomiczne państwa a zarządzanie wiarygodnością dokumentów i banknotów .....	117
3. Przykłady ilustrujące znaczenie zaufania do waluty w danym kraju	121
4. Wybrane zagrożenia dla bezpieczeństwa płynące z fałszowania dokumentów .....	126
5. Zarządzanie działalnością produkcyjną w zakresie wartości pieniężnych i dokumentów .....	131
6. Zarządzanie narodowymi producentami banknotów i dokumentów – perspektywa właścicielska .....	135
Podsumowanie .....	138
<b>Rozdział 6. Wpływ asymetrii informacji w sektorze finansowym na zarządzanie w systemie gospodarczym .....</b>	<b>144</b>
<i>Konrad Raczkowski, Adrian Markiewicz</i>	
Wstęp .....	144
1. Dlaczego sektor finansowy? .....	145
2. Asymetria informacji a sektor finansowy .....	147
3. Asymetria informacji w relacji klient–bank .....	151
4. Asymetria informacji w sektorze finansowym a zarządzanie w systemie gospodarczym .....	154
5. Asymetria informacji w działalności kredytowej .....	159
6. Asymetria informacji w działalności depozytowej .....	162
7. Asymetria informacji w działalności inwestycyjnej .....	163
Podsumowanie .....	165

<b>Rozdział 7. Zarządzanie luką podatkową w polskim systemie podatkowym przez organy podatkowe</b> .....	170
<i>Eugeniusz Ruskowski, Piotr Woltanowski, Róża Kosińska</i>	
Wstęp .....	170
1. Zarządzanie ryzykiem zewnętrznym a zarządzanie luką podatkową przez państwowe organy podatkowe .....	172
2. Zidentyfikowane obszary występowania luki podatkowej .....	175
3. Problemy towarzyszące zarządzaniu luką podatkową .....	178
Podsumowanie .....	181
<b>Rozdział 8. Optymalizacja podatkowa jako element zarządzania ryzykiem podatkowym</b> .....	183
<i>Mariusz Sokolek</i>	
Wstęp .....	183
1. Pojęcie optymalizacji podatkowej .....	183
2. Optymalizacja podatkowa a uchylanie się od opodatkowania i unikanie opodatkowania .....	188
3. Wybór formy prawnej prowadzenia działalności gospodarczej i samozatrudnienie w kontekście wyboru formy opodatkowania jako przykład optymalizacji podatkowej .....	190
4. Optymalizacja podatkowa a praktyka aparatu fiskalnego .....	196
Podsumowanie .....	198
<b>Rozdział 9. Prawne i organizacyjne uwarunkowania zarządzania kontrolą realizacji zobowiązań podatkowych</b> .....	202
<i>Dariusz Ćwikowski</i>	
Wstęp .....	202
1. Przyczyny i formy minimalizacji obciążeń podatkowych .....	203
2. Uprawnienia kontrolne organów skarbowych w zwalczaniu przestępczości podatkowej .....	210
3. Ocena możliwości kontrolnych organów skarbowych .....	215
4. Wybrane problemy w ograniczeniu przestępczości podatkowej ....	222
Podsumowanie .....	226
<b>Rozdział 10. Wykorzystanie narzędzi informatycznych przez administrację skarbową w ramach kontrolnej funkcji zarządzania</b> ....	229
<i>Alicja Tolwińska</i>	
Wstęp .....	229
1. Skala i formy przestępczości podatkowej w Polsce .....	231
2. Zarządzanie technologiami w administracji publicznej .....	242
3. Gromadzenie danych przez kontrolę skarbową .....	245
4. Wykorzystanie posiadanych zasobów informatycznych oraz zastosowanie specjalistycznych narzędzi do przetwarzania danych	250
Podsumowanie .....	256

<b>Rozdział 11. Uwarunkowania realizacji polityki pieniężnej strefy euro w czasie globalnego kryzysu finansowego .....</b>	<b>262</b>
<i>Tomasz Knepek</i>	
Wstęp .....	262
1. Powołanie Europejskiego Mechanizmu Stabilności .....	263
2. Polityka pieniężna Europejskiego Banku Centralnego (EBC) w dobie kryzysu .....	268
3. Odpowiedź Rzecznika Generalnego (Advocate General) Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej na pytania prejudycjalne z zakresu polityki pieniężnej .....	272
4. Analiza wyroku Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej Thomas Pringle przeciwko Irlandii (C-370/12) w zakresie wpływu EMS na politykę pieniężną strefy euro .....	277
Podsumowanie .....	283
 <b>CZĘŚĆ II</b>	
<b>SZANSE I ZAGROŻENIA W SYSTEMIE GOSPODARCZYM .....</b>	<b>287</b>
 <b>Rozdział 12. Szanse i zagrożenia rozwoju gospodarczego z punktu widzenia wpływu międzynarodowych przepływów pieniężnych oraz emigracji na ubóstwo. Kompleksowa analiza <i>cross-country</i> .....</b>	<b>289</b>
<i>Kinga Barbara Tchórzewska</i>	
Wstęp .....	289
1. Aktualność problematyki ubóstwa .....	290
2. Przegląd literatury przedmiotu w zakresie badań empirycznych ...	292
3. Metodologia .....	298
4. Wyniki OLS i IV na podstawie celowego doboru krajów .....	305
Podsumowanie .....	309
 <b>Rozdział 13. Bezpieczeństwo państw członkowskich Unii Europejskiej wobec zagrożeń XXI wieku .....</b>	<b>323</b>
<i>Andrzej Zebrowski</i>	
Wstęp .....	323
1. Zagrożenia dla Unii Europejskiej w zmieniającym się środowisku międzynarodowym.....	324
2. Unia Europejska systemem europejskiego bezpieczeństwa .....	337
3. Podmioty bezpieczeństwa Unii Europejskiej .....	344
Podsumowanie .....	353

<b>Rozdział 14. Bezpieczeństwo polityki fiskalnej Polski. Warunki i konsekwencje</b> .....	357
<i>Katarzyna Żukrowska</i>	
Wstęp .....	357
1. Budżet państwa .....	357
2. Charakterystyka budżetu państwa .....	359
3. Autonomia w kształtowaniu budżetu .....	361
4. Zagraniczne warunki określania budżetu państwa .....	368
Podsumowanie .....	380
<b>Rozdział 15. Próba oszacowania bezpieczeństwa finansowego Polski</b> .....	384
<i>Konrad Stańczyk, Janusz Placzek</i>	
Wstęp .....	384
1. Pojmowanie bezpieczeństwa finansowego państwa .....	385
2. Szacowanie bezpieczeństwa finansowego za pomocą grupy wskaźników cząstkowych – ujęcie teoretyczne .....	388
3. Aktualny poziom bezpieczeństwa finansowego naszego kraju .....	391
4. Przewidywane działania w kierunku poprawy analizowanego bezpieczeństwa .....	401
Podsumowanie .....	411
<b>Rozdział 16. Metody zapewnienia bezpieczeństwa ekonomicznego obrotu gospodarczego w ramach ryzyka walutowego</b> .....	414
<i>Ireneusz Miciuła</i>	
Wstęp .....	414
1. Istota zarządzania ryzykiem walutowym .....	415
2. Metody i instrumenty eliminowania ryzyka walutowego .....	418
Podsumowanie .....	425
<b>Rozdział 17. Wpływ bezpieczeństwa ekonomicznego na stabilność gospodarstw domowych</b> .....	428
<i>Adrianna Trzaskowska-Dmoch</i>	
Wstęp .....	428
1. Zarządzanie finansowe w odniesieniu do gospodarstwa domowego .....	429
2. Bezpieczeństwo ekonomiczne i finansowe gospodarstw domowych .....	433
3. Ryzyko finansowe oraz ryzyko niewypłacalności gospodarstw domowych .....	437
4. <i>Better Life Index</i> według krajów OECD .....	441
Podsumowanie .....	456



<b>Rozdział 18. Optymalizacja obciążeń podatkowych, jej efektywność</b>	
<b>a budżet państwa</b> .....	459
<i>Elżbieta Klamut</i>	
Wstęp .....	459
1. System podatkowy i teoria optymalnego opodatkowania .....	461
2. Optymalizacja a uchylanie się i unikanie opodatkowania.....	463
3. Sposoby optymalizowania opodatkowania funkcjonujące w życiu gospodarczym .....	467
4. Efektywność optymalizacji i jej znaczenie dla przedsiębiorstwa.....	470
5. Optymalizacja – sprzeczność interesów przedsiębiorcy i państwa ...	474
Podsumowanie .....	478
<b>Rozdział 19. Konsekwencje podatkowe transakcji fuzji i przejęć</b>	
<b>przedsiębiorstw</b> .....	482
<i>Małgorzata Oziębło</i>	
Wstęp .....	482
1. Istota połączeń przedsiębiorstw .....	483
2. Podstawowe zasady prawa podatkowego.....	485
3. Zarządzanie podatkami .....	486
4. Opodatkowanie spółki przejmującej (nowo powstałej) .....	488
5. Opodatkowanie spółki przejmowanej.....	491
6. Skutki podatkowe dla wspólników łączących się spółek .....	492
7. Skutki podatkowe transgranicznych fuzji.....	494
Podsumowanie .....	497
<b>Rozdział 20. Rola sądów administracyjnych w zmniejszeniu skali</b>	
<b>wyłudzeń podatku VAT</b> .....	500
<i>Kazimierz Poznański, Marek Suchowolec</i>	
Wstęp .....	500
1. Podatek od towarów i usług .....	502
2. Modele opisujące unikanie opodatkowania .....	503
3. Rola informacji w polityce egzekwowania podatków.....	504
4. System odwołań od decyzji podatkowych w Wielkiej Brytanii .....	506
5. Koszty funkcjonowania polskich organów podatkowych (bez organów celnych) .....	509
6. Rezultaty działalności kontroli skarbowej.....	511
7. Statystyka spraw w sądach administracyjnych dotyczących wyłudzeń podatku VAT .....	512
8. Raporty Najwyższej Izby Kontroli dotyczące administracji podatkowej.....	513
9. Wskaźnik efektywności systemu kontroli skarbowej .....	515
10. Studium przypadku: DROP SA .....	517
11. Porównanie ściągальności podatku VAT w Polsce i Wielkiej Brytanii	519
Podsumowanie .....	521

<b>Rozdział 21. Ryzyko i zagrożenia we współpracy przedsiębiorstw na przykładzie kooperacji negatywnej</b> .....	526
<i>Tomasz Grzyb</i>	
Wstęp .....	526
1. Ciągłość działania współczesnych organizacji gospodarczych odpowiedzialnością na zagrożenia we współpracy przedsiębiorstw .....	527
2. Kooperacja negatywna jako źródło ryzyka we współczesnej działalności gospodarczej .....	531
3. Studium przypadku kooperacji negatywnej jako ryzyka dla przedsiębiorstwa .....	533
Podsumowanie .....	539
<b>Rozdział 22. Asymetryczne cyberzagrożenia handlu elektronicznego we współczesnej gospodarce</b> .....	542
<i>Tomasz Muliński</i>	
Wstęp .....	542
1. Istota asymetryczności zagrożeń bezpieczeństwa .....	543
2. Asymetryczność zagrożeń w handlu elektronicznym .....	549
3. Wpływ cyberzagrożeń asymetrycznych na gospodarkę narodową ...	562
Podsumowanie .....	567
<b>Rozdział 23. Likwidacja majątkowego zaplecza sprawców przestępstw jako element bezpieczeństwa ekonomicznego państwa – aspekty prawne i taktyczne na gruncie nowego orzecznictwa</b> .....	572
<i>Krzysztof Wiciak</i>	
Wstęp .....	572
1. Wpływ przepisów wspólnotowych na zmiany prawa krajowego związanego z bezpieczeństwem ekonomicznym .....	573
2. Charakterystyka źródeł strat dla Skarbu Państwa z tytułu działalności przestępczej – inicjatywy krajowe na rzecz zwalczania przestępczości gospodarczej .....	576
3. Odpowiedzialność posiłkowa – stosowanie w praktyce organów ścigania .....	579
4. Wpływ orzecznictwa Sądu Najwyższego na zakres stosowania art. 299 k.k. – pranie pieniędzy .....	585
5. Wpływ likwidacji zaplecza majątkowego sprawców przestępstw na możliwość zarządzania instytucjami publicznymi .....	588
6. Prowadzenie działalności gospodarczej a środki pochodzące z nielegalnych i nieujawnionych źródeł .....	593
Podsumowanie .....	595
Indeks .....	599



---

# Wstęp

---

Współzależność i dynamiczna zmienność procesów gospodarczych powodują, że menedżerom każdej sfery, zarówno prywatnej, jak i publicznej, do sprawnego funkcjonowania potrzebna jest coraz większa wiedza. Ważne jest tu zwłaszcza, choć nie jedynie, trafne rozpoznawanie, co jest szansą, a co stanowi zagrożenie. Jak, podejmując ryzyko, wykorzystywać szanse i minimalizować zagrożenie? Wreszcie jak kształtować cały system społeczny z punktu widzenia podejmowania decyzji czy alokowania posiadanych zasobów, będąc świadomym uczestnikiem obrotu gospodarczego?

Na pozór prosto sformułowane pytania nie dają tak jednoznacznej odpowiedzi. Okazuje się, że obrót gospodarczy w obrębie danego rynku nie ma zdolności samoregulacji, a przedsiębiorca zobligowany jest do zachowania należytej staranności, kiedy właściwie samodzielnie musi ocenić nie tylko wiarygodność kontrahenta, ale również rzeczywisty charakter transakcji w ramach prowadzonego modelu biznesu i zachowań konkurencji. Oznacza to, że bilans ekonomiczny nie może być głównym wyznacznikiem podejmowanych decyzji, wprowadza bowiem płynne i niestandardyzowane ryzyko, które w czasie operacyjnej działalności z reguły jest bezobjawowe i przynosi profity, w średnim i długim okresie natomiast grozić może posądzeniem o działanie w złej woli czy na szkodę interesu Skarbu Państwa. Kończyć się zaś może wieloletnim postępowaniem karno-skarbowym, a nawet upadłością, jeżeli system instytucjonalny państwa reprezentowany przez organy podatkowe i wymiar sprawiedliwości dowiedzie, że dany podmiot nie dochował należytej staranności w prowadzonej działalności. Jednocześnie zarówno przedsiębiorca, jak i cała sfera publiczna stoją przed zasadniczym dylematem. W odniesieniu do przedsiębiorcy dotyczy on całkowitej zmiany wszystkich funkcji zarządzania, ukierunkowującej jej wymiar na silny aspekt kontrolny kontrahenta. Do tego dochodzi próba podjęcia obrony przed nieuczciwą

konkurencją, zwłaszcza w zakresie oferowania przez konkurencyjne, ale nieuczciwe podmioty produktów i usług wolnych od obciążeń podatkowych w cenie podstawowej netto, głównie w odniesieniu do podatku VAT. Problem ten dotyczy także sfery publicznej, która – często wykazując bezradność – nie potrafi zapewnić ani ochrony budżetu państwa, ani ochrony prawno-instytucjonalnej uczciwych przedsiębiorców oraz gospodarstw domowych.

Z tego względu struktura niniejszej książki została podzielona na dwa obszary tematyczne. Dowodzą one, że osiągnięcie zamierzonych celów na drodze zarządzania w systemie gospodarczym przypomina coraz częściej porządkowanie chaosu i systematyczne kreowanie rzeczywistości. W pierwszym z nich opisano zarządzanie w systemie gospodarczym w ramach zarządzania strategicznego, zarządzania ryzykiem, zarządzania zaufaniem we współczesnych przedsiębiorstwach, zarządzania wartością przedsiębiorstwa czy zarządzania wiarygodnością dokumentów. Omówiono także wymiar zarządczy w odniesieniu do optymalizacji podatkowej i kontroli realizacji zobowiązań podatkowych (również z wykorzystaniem narzędzi informatycznych), a ponadto uwarunkowania realizacji polityki pieniężnej strefy euro oraz wpływ asymetrii informacji na zarządzanie w systemie gospodarczym.

Drugi obszar książki zogniskowany został wokół szans i zagrożeń występujących w systemie gospodarczym. Opisano tu zagadnienia szans i zagrożeń rozwoju gospodarczego w ramach międzynarodowych przepływów pieniężnych oraz migracji czy zagrożeń występujących w XXI wieku w odniesieniu do całokształtu bezpieczeństwa Unii Europejskiej. Przedstawiono bezpieczeństwo finansowe Polski i próbę jego oszacowania, a także omówiono politykę fiskalną. W ramach bezpieczeństwa ekonomicznego obrotu gospodarczego uwzględniono ryzyko walutowe oraz stabilność gospodarstw domowych. Z kolei optymalizacja podatkowa została zaprezentowana zarówno w kontekście budżetu państwa, jak i konsekwencji podatkowych fuzji i przejęć. Niejako uzupełnieniem tej części szans i zagrożeń podatkowych jest podkreślenie roli sądów administracyjnych w zmniejszaniu skali wyłudzeń podatkowych VAT czy przy likwidacji majątkowego zaplecza sprawców przestępstw. Dodatkowo jako niezwykle ważne omówiono ryzyka we współpracy przedsiębiorstw (zobrazowane na konkretnym przykładzie) czy cyberzagrożenia w handlu elektronicznym we współczesnej gospodarce.

Taka interdyscyplinarność, a jednocześnie hermetyczność całej książki były możliwe do osiągnięcia jedynie na drodze współpracy wielu ekspertów i przedstawicieli nauki w ramach własnych specjalności badań. Nie jest bowiem możliwe rozważanie sfery realnej i instytucjonalnej gospodarki z punktu widzenia zarządzania, ale z pominięciem takich fundamentalnych zagadnień, jak finanse, prawo czy społeczne aspekty wykorzystania zasobów w ekonomii. Jako redaktor naukowy żywię nadzieję, że jej zawartość wzbogaci zwłaszcza cały obszar nauk o zarządzaniu, które mają wszakże charakter pragmatyczny i nie mogą abstrahować od otaczającej rzeczywistości, a tym samym realnych szans i zagrożeń.

*Konrad Raczkowski*



Część I

---

# Zarządzanie w systemie gospodarczym

---





# Zarządzanie strategiczne – szanse i zagrożenia w rozwoju organizacji

*Justyna Światowiec-Szczepańska*

---

## Wstęp

Zarządzanie strategiczne to stosunkowo młoda subdyscyplina nauk o zarządzaniu, która szczególnie intensywnie rozwija się w ostatnich trzech dekadach. Geneza zarządzania strategicznego ściśle wiąże się z rozwojem struktur organizacyjnych typu M, stanowiących wertykalnie zintegrowane korporacje multidywilizjonalne, ze zgłaszaną przez naczelną kierownictwo potrzebą formalnego podejścia do strategii korporacji umożliwiającego zarządzanie hierarchiczne<sup>1</sup>.

Głównym celem zarządzania strategicznego jest umożliwienie rozwoju dużych i złożonych organizacji. Uniwersalizm koncepcji zarządzania strategicznego sprawia, że subdyscyplina ta znajduje zastosowanie także w innych formach organizacyjnych – przedsiębiorstwach rodzinnych (np. Miller i in., 2013; Sharma i in., 1997) i instytucjach publicznych oraz organizacjach non profit (np. Poister, Streib, 1999; Bryson, 2004). Zarządzanie strategiczne wraz z jego centralnym elementem, jakim jest strategia, może wspierać rozwój każdej organizacji dążącej do osiągnięcia długoterminowych celów w warunkach niepewności otoczenia.

Celem tego rozdziału jest dokonanie przeglądu – w układzie chronologicznym – koncepcji zarządzania strategicznego, które mają walory aplikacyjne w zarządzaniu organizacjami. Jak w większości dys-

---

<sup>1</sup> Korporacja w ujęciu prawnym oznacza organizację mającą osobowość prawną: stowarzyszenie, związek, spółdzielnię, zrzeszenie osób. Jest to termin nawiązujący do używanego w USA określenia spółki akcyjnej (*corporation*). W Polsce stosuje się go w odniesieniu do dużych organizacji gospodarczych, o szerokim – funkcjonalnym albo terytorialnym (korporacja międzynarodowa lub transnarodowa) – zakresie działania. W tym kontekście korporacja jest formą organizacyjną przedsiębiorstwa będącą skutkiem jego rozwoju. W niektórych sytuacjach używa się tej nazwy wobec spółek kapitałowych (akcyjnej i z ograniczoną odpowiedzialnością) (Mesjasz, 2011, s. 16).

cyplin, tak i w zarządzaniu strategicznym spotykamy różnorodność idei i metod, których w tym przypadku nierzadko jedynym wspólnym mianownikiem jest cel w postaci osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i wartości dodanej wynikającej z zastosowanej strategii korporacji. Rozdział składa się z trzech zasadniczych części. W pierwszej przedstawiono rozwój i zakres współczesnego zarządzania strategicznego. Zaznaczono przy tym, że wraz z nieciągłością zmian w otoczeniu oraz w warunkach rosnącej niepewności istotnym obecnie elementem zarządzania strategicznego jest zarządzanie ryzykiem strategicznym, które wiąże się z groźbą nieosiągnięcia zaplanowanych celów strategicznych. W kolejnej części omówiono najistotniejsze koncepcje z zakresu strategii konkurowania i metod osiągania renty ekonomicznej. W części ostatniej wskazano cele i kierunki rozwoju strategii korporacji. W pracy dążono do podkreślenia możliwości aplikacyjnych poszczególnych koncepcji w zarządzaniu organizacjami, uwzględniono też mocne strony i słabości poszczególnych podejść. W podsumowaniu rozdziału przedstawiono najważniejsze wyzwania, jakie stoją dzisiaj przed rozwojem zarządzania strategicznego.

## 1. Rozwój i zakres zarządzania strategicznego

Większość teoretyków zarządzania za symboliczne narodziny zarządzania strategicznego jako dyscypliny naukowej przyjmuje datę publikacji pracy A. Chandlera zatytułowanej *Strategy and Structure* (1962), w której zawarto po raz pierwszy definicję strategii korporacji. Oznaczałoby to, że ta dyscyplina naukowa liczy już ponad 50 lat. W tradycji amerykańskiej podkreśla się jednak znacznie dłuższą tradycję funkcjonowania akademickich zajęć dla studentów pod nazwą *Business policy*, które integrowały problemy marketingowe, rachunkowości, finansów, produkcji, BiR oraz innych funkcji biznesowych na poziomie najwyższego szczebla zarządzania<sup>2</sup>. Dziedzina ta z powodzeniem zapewniła także w owym czasie integrację dwóch podejść badawczych. Jedno z nich można określić jako nurt badający „ludzi i organizacje niepowiązane z wynikami ekonomicznymi”, o drugim natomiast można powiedzieć, że postrzegało „ekonomiczne podmioty bez ludzkich uczestników” (Grant, 2007, s. 15).

---

<sup>2</sup> W Harvard Business School kurs *Business policy* uruchomiono po raz pierwszy już w 1912 r. (Ghemawat, 2002, s. 40).

W późnych latach 60. XX w. charakter *business policy* zaczął się zmieniać, głównie pod wpływem takich naukowców, jak I. Ansoff oraz R.L. Ackoff, związanych z tradycją teorii systemów otwartych. Publikacja *Corporate Strategy* autorstwa Ansoffa (1965) dostarczyła zbioru analitycznych modeli stanowiących podwaliny szkoły planistycznej. W podobnym tonie utrzymane były teksty Andrews (Learned i in., 1965; Andrews, 1971). Istotna dla rozwoju zarządzania strategicznego okazała się konferencja naukowa zorganizowana w 1971 r. na Harvard Business School, która przyniosła zarówno badaczom, jak i wykładowcom z Ameryki Północnej i Wielkiej Brytanii możliwość dyskusji na temat trendów akademickich i badawczych w dziedzinie strategii biznesu. W tym samym roku powołano do życia dywizję *Business Policy and Planning* (BPP) w ramach Academy of Management, co zapewniło forum dyskusyjne dla naukowców – najpierw z Ameryki Północnej, a później z całego świata ([www.aom.org](http://www.aom.org)). Kilka lat później konferencja zorganizowana przez Ansoffa doprowadziła do wydania książki *From Strategic Planning to Strategic Management* (Ansoff i in., 1976).

W 1977 roku sympozjum naukowe na Uniwersytecie w Pittsburgu położyło podwaliny pod kolejne, szybkie zmiany języka dyscypliny z *business policy* i *strategic planning* na *strategic management*. W następstwie tego D. Schendel, D. Channon i grupa związanych z nimi naukowców zainicjowali powołanie Strategic Management Society (SMS) oraz „Strategic Management Journal” (SMJ). Coroczne konferencje SMS oraz publikacje SMJ i brytyjskiego „Long Range Planning” stały się najważniejszym na świecie – do obecnych czasów – forum służącym prezentacji idei i publikacji artykułów wyznaczających kierunki rozwoju dyscypliny. Do 1979 roku charakter *business policy* zmienił się w takim stopniu, że ostatecznie przyjęto nową nazwę – zarządzanie strategiczne – zaproponowaną przez Schendela i Hofera (1979).

Po opublikowaniu pracy *From Strategic Planning to Strategic Management* (Ansoff i in., 1976) zakres dyscypliny znacznie się rozszerzył poza samo planowanie strategiczne. Zarządzanie strategiczne zawiera nie tylko planowanie, ale także wdrażanie strategii i kontrolę strategiczną. Rozszerzenie było konieczne ze względu na praktyczne implikacje planowania strategicznego, polegające na tym, że często nie osiągnano zaplanowanych wyników. Planowanie strategiczne nierzadko pozostawało jedynie zbiorem planów i intencji, ale nie wpływało na rzeczywiste działanie i widoczne zmiany w firmie. Aby



Książka przedstawia problematykę funkcjonowania sfery realnej i instytucjonalnej gospodarki narodowej z punktu widzenia problemów dotyczących całego obrotu gospodarczego. Choć głównym tematem tej publikacji jest zarządzanie, to związanych z nim procesów nie można rozpatrywać, pomijając społeczne aspekty wykorzystania zasobów w ekonomii, aspekty prawa czy szeroko definiowanych finansów. Połączenie teoretycznego ujęcia tematu z ujęciem praktycznym, z uwzględnieniem aktualnych problemów gospodarczych, służy pragmatycznemu podejściu do zagadnienia procesów gospodarczych.

W publikacji omówiono m.in. kwestie dotyczące:

- zarządzania strategicznego we współczesnych przedsiębiorstwach,
- zarządzania wartością przedsiębiorstwa,
- zarządzania ryzykiem podatkowym, kontroli realizacji zobowiązań podatkowych,
- szans i zagrożeń rozwoju gospodarczego oraz szacowania bezpieczeństwa finansowego Polski,
- luki podatkowej dotyczącej utraconych wpływów podatkowych w kontekście agresywnej optymalizacji podatkowej oraz uchylania się od opodatkowania,
- asymetrii zagrożeń w gospodarce, związanej z nieuczciwą konkurencją czy innymi metodami destabilizowania legalnych procesów ekonomicznych.

Książka jest przeznaczona zarówno dla praktyków obrotu gospodarczego, jak i studentów uczelni wyższych z kierunków ekonomii, finansów publicznych, zarządzania oraz prawa. Będzie też przydatna przedstawicielom organów podatkowych, organów ścigania oraz wymiaru sprawiedliwości.



**Zamówienia:**

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01  
zamowienia.książki@wolterskluwer.pl  
www.wolterskluwer.pl  
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 99 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-264-8163-5



9 788326 481635