

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

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

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

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

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

Summaries

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

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

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

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

Zbigniew Matyjas

Uniwersytet Łódzki

e-mail: zmatyjas@uni.lodz.pl

LICZEBNOŚĆ RAD NADZORCZYCH A STRATEGIE NA POZIOMIE KORPORACJI POLSKICH SPÓŁEK PUBLICZNYCH

Streszczenie: Podstawowym celem artykułu jest określenie stopnia wpływu liczebności rad nadzorczych na realizowane strategie na poziomie korporacji na przykładzie polskich spółek publicznych. W ramach badań wykorzystane zostały dane łącznie 201 spółek publicznych notowanych na GPW w Warszawie na koniec roku 2011. Za pomocą analizy regresji wielorakiej dokonano badania dwóch hipotez badawczych, dotyczących odpowiednio: strategii dywersyfikacji oraz strategii internacjonalizacji. Wyniki badania wskazują, iż liczebność rad nadzorczych wywiera znaczący, aczkolwiek negatywny wpływ na te dwa typy strategii na poziomie korporacji. Tak zastanawiające rezultaty badania mogą mieć związek z realizowanymi programami prywatyzacji polskich przedsiębiorstw w latach wcześniejszych, które w istotny sposób wywarły wpływ na realizowane strategie spółek, zwłaszcza dużych.

Słowa kluczowe: strategia dywersyfikacji, strategia internacjonalizacji, rada nadzorcza.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.31

1. Wstęp

Rola rady dyrektorów oraz jej wpływ na realizowane strategie na poziomie korporacji w przedsiębiorstwach jest procesem stosunkowo dobrze poznany i opisanym w światowej literaturze zarządzania strategicznego. Istnieje dosyć powszechna zgoda w zakresie teorii agencji co do zasadniczo istotnego wpływu rady dyrektorów na rozwiązywanie wielu problemów w relacjach pomiędzy właścicielami a systemami zarządzania spółkami. Wiele światowych badań odnosiło się wprost do badania tego problemu [Jeżak 2010], niemniej zwyczajowo bazowały one na doświadczeniach krajów anglosaskich, w pierwszym rzędzie amerykańskich, jak również głównie na anglosaskim systemie ładu korporacyjnego.

W warunkach europejskich, gdzie również prowadzone są na ten temat zróżnicowane badania, obecne są tymczasem dwa zasadniczo różne modele organów zarządzających spółek: typowy dla wielu krajów i wywodzący swoją proveniencję z systemów anglosaskich model jednopoziomowy (monistyczny) z radą dyrektorów

(*board of directors*) oraz model dwupoziomowy (dualistyczny) z podziałem na dwa organy: zarządzający (zarząd) oraz kontrolujący (rada nadzorcza). W ramach powrotu do systemu gospodarki rynkowej, począwszy od roku 1989 w Polsce przywrócony został system dwupoziomowy [Bohdanowicz 2012], co w połączeniu zwłaszcza z masowym procesem prywatyzacji i komercjalizacji byłych przedsiębiorstw państwowych doprowadziło do kilku istotnych efektów, spośród których na szczególną uwagę zasługuje znaczący, zwłaszcza w porównaniu do krajów rozwiniętych gospodarczo, poziom koncentracji własności spółek publicznych [Jeżak i in. 2009].

Stąd podstawowym celem bieżącego opracowania jest zbadanie stopnia wpływu liczebności rad nadzorczych polskich spółek publicznych (notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie) na realizowane przez te spółki strategie na poziomie korporacji. Mając na uwadze zasadnicze różnice pomiędzy sposobem oraz zakresem rozwoju polskiego rynku publicznego, można oczekiwać również różnic w zakresie wskazanych badań wobec doświadczeń płynących z badań światowych.

Dodatkowym celem prowadzonych badań jest zmniejszenie luki w zakresie liczby prowadzonych badań empirycznych pod względem zarządzania strategicznego w realiach funkcjonowania gospodarki polskiej [Matyjas 2014].

2. Przegląd literatury

W ostatnich latach przeprowadzonych zostało wiele badań empirycznych, których celem była próba uzyskania odpowiedzi na pytanie dotyczące stopnia współzależności pomiędzy dwiema istotnymi dyscyplinami naukowymi: zarządzaniem strategicznym oraz ładem korporacyjnym. Pierwsze badania w tym zakresie były prowadzone już w latach 70. XX wieku [Jensen, Meckling 1976; Pfeffer, Salancik 1978], po tym wstępnym okresie poziom zainteresowania badaczy wspomnianymi zjawiskami zasadniczo wzrósł. Ponadto charakterystyczną cechą późniejszych badań był niemal skokowy przyrost zarówno ich liczby, jak i ciężaru gatunkowego prowadzonych badań.

Mając na uwadze charakter bieżącego opracowania oraz jego stosunkowo ograniczone ramy, nie sposób jest dokonać obszernego przeglądu literaturowego w tym nieco lakonicznym wprowadzeniu do wyników znaczącej liczby światowych badań. Niemniej wybrane spośród nich zasługują na ich co najmniej krótkie przybliżenie celem ich późniejszej konfrontacji z wynikami niniejszego opracowania.

Wprawdzie zdecydowana większość badań prowadzona była na przykładzie amerykańskiej gospodarki, niemniej na początku na uwagę zasługują wcześniejsze studia literaturowe prowadzone na przykładzie rynków innych państw. Yoshikawa i Phan [2005] zbadali wpływ struktury własnościowej spółek na skład rady dyrektorów oraz realizowane strategie dywersyfikacji na przykładzie gospodarki japońskiej. Niemal kontynuacją tych badań było kolejne opracowanie [David i in. 2010], jakkolwiek tym razem punktem odniesienia była głównie struktura własnościowa spółek notowanych na japońskiej giełdzie. Kolejne interesujące badania dotyczyły związ-

ków pomiędzy konstrukcją rady dyrektorów a strategiami dywersyfikacji spółek publicznych w Australii [Chen i in. 2009].

Pomimo stosunkowo obszernej liczby badań empirycznych prowadzonych na innych niż amerykański rynkach, to badania prowadzone na przykładzie spółek notowanych na giełdzie w USA zdecydowanie dominowały nurt rozumienia i postrzegania zjawisk zachodzących pomiędzy dyscyplinami zarządzania strategicznego i ładu korporacyjnego. Typowymi przykładami były badania dotyczące klasycznych problemów badawczych współzależności pomiędzy radami dyrektorów a realizowanymi strategiami na poziomie korporacji [Kor 2006; Tihanyi i in. 2003], jednak sporadycznie pojawiały się zasadniczo odmienne podejścia badawcze, jak przykładowo próba włączenia sposobu myślenia z zakresu podejścia kognitywnego [Rindova 1999] prowadzącego do mechanizmów grupowania i rangowania skuteczności działania rad nadzorczych z punktu widzenia realizowanych przez spółki strategii na poziomie korporacji [Johnson i in. 2005]. Innymi znaczącymi obszarami badawczymi z pokrewnego zakresu była zdolność do przeprowadzenia zmiany strategicznej, na poziomie zarówno samej rady dyrektorów, jak i całego naczelnego kierownictwa korporacji (TMT – *Top Management Team*) [Bongjin i in. 2009; Golden, Zajac 2001; Quigley, Hambrick 2012]. Ponadto stałe zainteresowanie badaczy dotyczyło problematyki teorii agencji [Geletkanycz, Boyd 2011; Jensen, Zajac 2004], która była jednym z kluczowych wyznaczników badań prowadzonych w tym zakresie. W ramach rekapitulacji tak znaczącego obszaru badawczego, którego ostateczne wyniki są co najmniej wieloznaczne, pozwolę sobie na podparcie się słowami Reeba i innych [1998], iż dowody na efektywność funkcjonowania rad dyrektorów są tak wieloznaczne, iż sugerują oni podjęcie znacznie bardziej dokładnych i szczegółowych badań w przyszłości, w tym uwzględniających w badaniach różnicowanie w zakresie funkcjonowania rad w poszczególnych krajach, co też poprzez bieżące opracowanie zostanie poniekąd osiągnięte.

Stąd jednym z kluczowych celów opracowania jest wskazanie na funkcjonowanie doświadczeń krajowych w zakresie znaczenia czynników oddziałujących na pograniczu zarządzania strategicznego oraz ładu korporacyjnego. Mając na uwadze różnicowanie pomiędzy funkcjonującym w Polsce dwupoziomym systemem organów zarządzających wobec dominującego w badaniach systemu jednopozomowego, można *a priori* oczekiwać również różnic co do wyników badań. W ramach systemu dwupoziomowego istnieje znaczna różnica pomiędzy dwoma podstawowymi organami: odpowiedzialnym za bieżące zarządzanie (jak również za realizację strategii) spółką zarządem a radą nadzorczą, której podstawowym celem funkcjonowania jest bieżący nadzór nad realizacją podstawowych interesów spółki przez zarząd. Zakres odpowiedzialności rady nadzorczej może być w rodzimych warunkach rozszerzony przez właścicieli, stąd członkowie rad nadzorczych w polskich spółkach (zwłaszcza publicznych) mogą w szczególnych okolicznościach w znacznie większym stopniu współuczestniczyć w kierowaniu spółką (czy też raczej pomagać w tym zakresie członkom zarządów, zwłaszcza w sprawach z zakresu planowania strategicznego czy też budżetowania).

3. Hipotezy badawcze

Mając na uwadze wcześniejsze obserwacje, jak i wyniki badań światowych, można pokusić się o próbę sformułowania pewnych hipotez badawczych dotyczących poniższych badań. Głównym celem artykułu jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu struktura rad nadzorczych polskich spółek publicznych wpływa na realizowane przez nie strategie na poziomie korporacji, stąd z uwagi na znaczący zakres pojęcia strategii na poziomie korporacji postanowiłem wszystkie możliwości zawęzić do dwóch kluczowych z punktu widzenia polskich spółek strategii: dywersyfikacji oraz internacjonalizacji, podczas gdy koncepcja struktury rady nadzorczej została zawężona wyłącznie do jej liczebności.

Powyższe założenia badawcze prowadzą do wyodrębnienia następujących dwu hipotez badawczych:

Hipoteza 1: Liczebność rady nadzorczej wpływa pozytywnie na zakres realizacji przez spółkę jej strategii dywersyfikacji.

Hipoteza 2: Liczebność rady nadzorczej wpływa pozytywnie na zakres realizacji przez spółkę jej strategii internacjonalizacji.

4. Dane i metody badawcze

A. Próba badawcza

Podstawowym celem badań jest próba weryfikacji hipotezy dotyczącej związku pomiędzy liczebnością rad nadzorczych a realizowanymi przez spółki strategiami dywersyfikacji i internacjonalizacji. Dane do badań zostały pozyskane od spółek publicznych, których walory notowane były na GPW w Warszawie na koniec roku 2011 na rynku głównym. Z uwagi na zakres założeń badawczych z dalszych badań wykluczone zostały spółki finansowe i handlowe (zwłaszcza ze względu na trudności w zaadaptowaniu mechanizmów mierzących zakres dywersyfikacji dla tych spółek). Dane pozyskane zostały z następujących źródeł: baz danych Amadeus oraz Datastream, jak również bezpośrednio z raportów rocznych (głównie skonsolidowanych) spółek, które zostały pozyskane ręcznie, zwłaszcza celem oszacowania poziomu dywersyfikacji oraz internacjonalizacji.

Mając na uwadze powyższe założenia, należy stwierdzić, że liczebność próby wyniosła ogółem 201 spółek.

B. Zmienne badawcze

Analizowane zmienne pogrupowane zostały w trzy podstawowe obszary: zmienne charakteryzujące liczebność rad nadzorczych, zmienne strategiczne opisujące zakres dywersyfikacji [Amit, Livnat 1988; Bowen, Wiersema 2005; Raghunathan 1995]

i internacjonalizacji [Reeb i in. 1998; Duru, Reeb 2002; Sullivan 1994] oraz zmienne kontrolne wskazujące na wielkość firmy i zakres jej zyskowności. Lista zmiennych przedstawiona została w tab.1.

Tabela 1. Zmienne badawcze

Akronim	Opis zmiennej
BN_11	Liczebność rady nadzorczej
HI_11	Strategia dywersyfikacji (indeks Herfindhala)
FR%_11	Strategia internacjonalizacji (% przychodów ogółem)
ROA_11	Zwrot na aktywach
ROS_11	Zwrot na sprzedaży
AO_11	Aktywa ogółem (logarytm naturalny)
Rev_11	Przychody ogółem (logarytm naturalny)

Źródło: opracowanie własne.

C. Metody badawcze

Badanie przeprowadzone zostało z wykorzystaniem analizy regresji wielorakiej. Modele szacujące wpływ liczebności rady nadzorczej na zakres odpowiednio strategii dywersyfikacji i internacjonalizacji zakładały, iż

Model 1:

Strategia dywersyfikacji

$$Y(HI_11) = \beta_0 + \beta_1 BN_11 + \beta_2 ROA_11 + \beta_3 ROS_11 + \beta_4 AO_11 + \beta_5 Rev_11 + \varepsilon \quad (1)$$

Model 2:

Strategia internacjonalizacji

$$Y(FR\%_11) = \beta_0 + \beta_1 BN_11 + \beta_2 ROA_11 + \beta_3 ROS_11 + \beta_4 AO_11 + \beta_5 Rev_11 + \varepsilon \quad (2)$$

gdzie:

- $Y(HI_11)$ – zakres strategii dywersyfikacji spółki (mierzonej jako indeks Herfindahla),
- $Y(FR\%_11)$ – zakres strategii internacjonalizacji spółki (mierzonej jako % przychodów eksportowych do przychodów ogółem),
- $\beta_1 BN_11$ – liczebność rady nadzorczej spółki (liczba naturalna),
- $\beta_2 ROA_11$ – ROA spółki,

- β_3 ROS_11 – ROS spółki,
- β_4 AO_11 – aktywa ogółem spółki (mierzone jako logarytm naturalny),
- β_5 Rev_11 – przychody ogółem spółki (mierzone jako logarytm naturalny).

5. Wyniki badań

A. Statystyki deskryptywne

Tabela 2 przedstawia dane z zakresu średniej arytmetycznej, odchylenia standardowego, wartości minimum oraz maksimum dla wszystkich zmiennych uwzględnionych w badaniach. Tabela 3 z kolei przedstawia macierz korelacji pomiędzy poszczególnymi zmiennymi.

Tabela 2. Statystyki deskryptywne

Zmienna	Średnia	Min	Max	SD
BN_11	5,88	5,00	13,00	1,50
HI_11	0,58	0,19	1,00	0,23
FR%_11	0,21	0,00	0,98	0,23
ROA_11	1,89	-88,50	52,64	13,94
ROS_11	-5,92	-1135,00	23,24	71,66
AO_11	4,50	-0,89	10,98	2,20
Rev_11	4,09	-6,91	11,59	2,64

Źródło: opracowanie własne.

B. Model 1

Wyniki przeprowadzone dla modelu 1 przedstawione zostały w tab. 4. Na podstawie wyników przeprowadzonych badań można zauważyć pewne wsparcie dla postawionej hipotezy 1, zakładającej, iż liczebność rady nadzorczej będzie miała wpływ na strategię dywersyfikacji prowadzone przez spółki. Niemniej należy zauważyć, iż jest to wpływ negatywny, przy poziomie istotności $\alpha = 0,05$, co można odbierać jako wpływ istotny statystycznie. Natomiast sam negatywny wynik oznacza, iż wraz ze wzrostem liczebności rady nadzorczej ogólny poziom dywersyfikacji działalności spółki maleje (co oznacza, iż rośnie współczynnik to mierzący – indeks Herfindahla).

Pozostałe zmienne (poza liczebnością rady nadzorczej) nie są istotne statystycznie z małym wyjątkiem. Poziom aktywów ogółem spółki słabo negatywnie koreluje z indeksem Herfindahla, co oznacza, iż w pewnym zakresie wzrost skali aktywów spółki oddziałuje pozytywnie na jej zakres strategii dywersyfikacji. Pozostałe trzy zmienne nie są istotne statystycznie, natomiast ogólny wskaźnik dopasowania dla tego modelu jest raczej słaby, przy niskich poziomach R^2 oraz Adj. R^2 .

Tabela 3. Macierz korelacji

Zmienna	ROA_11	ROS_11	AO_11	Rev_11	BN_11	HI_11	FR%_11
ROA_11	1,00						
ROS_11	0,62***	1,00					
AO_11	0,08	0,02	1,00				
Rev_11	0,13*	-0,03	0,89***	1,00			
BN_11	-0,00	-0,10	0,58***	0,47***	1,00		
HI_11	0,04	0,01	-0,12	-0,09	0,05	1,00	
FR%_11	-0,02	-0,17**	0,07	0,15**	-0,08	-0,07	1,00

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Wyniki modelu 1 – strategia dywersyfikacji

Zmienna	N	R	R ²	Adj.R ²	F	β	t
β_0	186	0,206	0,043	0,017	1,633	0,582***	8,06
ROA_11						0,001	0,44
ROS_11						0,009	0,13
AO_11						-0,046*	-1,92
Rev_11						0,015	0,69
BN_11						0,030**	2,19

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne.

B. Model 2

Wyniki badania dla modelu 2 są przedstawione w tab. 5. Tym razem wyniki te mają znacznie silniejszy poziom oddziaływania z uwagi na osiągnięty poziom statystycznej istotności dla niemal wszystkich zmiennych wybranych do badań. Wsparcie dla hipotezy 2 jest na co najmniej tym samym poziomie co w modelu 1 (te same poziomy statystyki t). Oznacza to, iż liczebność rady nadzorczej jest statystycznie istotną zmienną (przy $\alpha = 0,05$) dla zakresu prowadzonych przez spółki publiczne zarówno strategii dywersyfikacji, jak i strategii internacjonalizacji. Co istotniejsze, ponownie wynik ten (wpływ negatywny) wskazuje, iż wraz ze wzrostem liczebności rady nadzorczej maleje zakres strategii internacjonalizacji stosowanej przez spółki.

Wyniki modelu 2 wskazują, iż w przeciwieństwie do poprzedniego modelu znacznie istotniejsze są pozostałe zmienne wybrane do badań. Istotna statystycznie jest nie tylko liczebność rady nadzorczej, lecz również ROS oraz wielkość firmy (mierzona przychodami ogółem, przy czym obie przy $\alpha = 0,05$). Ponadto model ten charakteryzuje się nieco lepszym poziomem dopasowania ogólnego, przy wyższych wobec modelu 1 wartościach R² oraz Adj. R².

Tabela 5. Wyniki modelu 1 – strategia internacjonalizacji

Zmienna	N	R	R ²	Adj.R ²	F	β	t
β ₀	184	0,301	0,090	0,065	3,537	0,235***	3,18
ROA_11						0,002	0,88
ROS_11						-0,171**	-2,36
AO_11						-0,019	-0,76
Rev_11						0,047**	2,08
BN_11						-0,028**	-2,01

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01

Źródło: opracowanie własne.

6. Konkluzje i dyskusja

Ogółem można zauważyć raczej silne wsparcie dla obu postawionych w opracowaniu hipotez badawczych. To oznacza, iż, przynajmniej do pewnego stopnia, liczebność rady nadzorczej jest statystycznie istotnym wyznacznikiem zakresu zaangażowania polskich spółek publicznych w realizację strategii dywersyfikacji oraz internacjonalizacji. Aczkolwiek wpływ ten, co może być ostatecznie nieco zaskakującym rezultatem, jest negatywny dla obu tych typów strategii. Oznacza to, iż wraz ze wzrostem liczebności rady nadzorczej maleje skłonność spółki do realizacji strategii dywersyfikacji i/lub internacjonalizacji.

Wyjaśnieniem tego raczej zadziwiającego fenomenu rozwojowego polskich spółek publicznych może być, jak zostało wspomniane we wprowadzeniu do artykułu, proces prywatyzacji polskich przedsiębiorstw państwowych prowadzony we wcześniejszych latach rozwoju polskiej gospodarki. Byłoby to zgodne z wcześniejszymi obserwacjami [Jeżak (red.) 2010] zadziwiająco niskiej skali korelacji pomiędzy wielkością polskich spółek publicznych a ich strategiami dywersyfikacji i internacjonalizacji. Zgodnie z tymi wcześniejszymi badaniami miało to związek z procesami polskiej prywatyzacji.

Przyszłe badania w tym bądź zbliżonym obszarze badawczym warte są kontynuacji przy uwzględnieniu doświadczeń polskich, jak również potencjalnie innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Tym bardziej iż, jak wynika z bieżących badań, doświadczenia rynków rozwijających się mogą być zasadniczo różne od doświadczeń krajów rozwiniętych, dla których prowadzonych jest przytłaczająca większość projektów badawczych. Ponadto warto w przyszłości wziąć pod uwagę zarówno większą liczbę zmiennych, jak i dłuższy horyzont badawczy, który jednakże w warunkach krajowych z uwagi na niedostępność danych jest możliwy maksymalnie w przedziale kilkuletnim.

Literatura

- Amit R., Livnat J., 1988, *A concept of conglomerate diversification*, Journal of Management, vol. 14, s. 593-604.
- Bohdanowicz L., 2012, *Ownership Structure and Female Directors on Two-Tier Boards: Evidence from Polish Listed Companies*, <http://ssrn.com/abstract=2117870> (20.06.2014).
- Bongjain K., Burns L.B., Prescott J.E., 2009, *The strategic role of the board: the impact of board structure on top management team strategic action capability*, Corporate Governance: An International Review, vol. 17, s. 728-743.
- Bowen H.P., Wiersema M.F., 2005, *Foreign-based competition and corporate diversification strategy*, Strategic Management Journal, vol. 26, s. 1153-1171.
- Chen R., Dyball M.C., Wright S., 2009, *The link between board composition and corporate diversification in Australian corporations*, Corporate Governance: An International Review, vol. 17, s. 208-223.
- David P., O'Brien J.P., Yoshikawa T., Delios A., 2010, *Do shareholders or stakeholders appropriate the rents from corporate diversification? The influence of ownership structure*, Academy of Management Journal, vol. 53, s. 636-654.
- Duru A., Reeb D.M., 2002, *Geographic and industrial corporate diversification: the level and structure of executive compensation*, Journal of Accounting, Auditing and Finance, vol. 17, s. 1-24.
- Geletkanycz M.A., Boyd B.K., 2011, *CEO outside directorships and firm performance: a reconciliation of agency and embeddedness views*, Academy of Management Journal, vol. 54, s. 335-352.
- Golden B.R., Zajac E.J., 2001, *When will boards influence strategy? Inclination \times power = strategic change*, Strategic Management Journal, vol. 22, s. 1087-1111.
- Jensen M.C., Meckling W.H., 1976, *Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs, and ownership structure*, Journal of Financial Economics, vol. 3, s. 305-360.
- Jensen M., Zajac E.J., 2004, *Corporate elites and corporate strategy: how demographic preferences and structural position shape the scope of the firm*, Strategic Management Journal, vol. 25, s. 507-524.
- Jeżak J., 2010, *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa.
- Jeżak J. (red.), 2010, *Struktury własności polskich spółek publicznych a ich strategie rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Jeżak J., Bohdanowicz L., Matyjas Z., 2009, *Corporate Governance, Ownership Structure, and Corporate Performance: Evidence from Polish Listed Companies*, Proc. Conf. on Marketing Innovation and Strategic Management of Transition from OEM to OSM, Guangzhou, s. 40-50.
- Johnson J.L., Ellstrand A.E., Dalton D.R., Dalton C.M., 2005, *The influence of the financial press on stockholder wealth: the case of corporate governance*, Strategic Management Journal, vol. 26, s. 461-471.
- Kor Y.Y., 2006, *Direct and interaction effects of top management team and board composition on R&D investment strategy*, Strategic Management Journal, vol. 27, s. 1081-1099.
- Matyjas Z., 2014, *Industry and firm influences on performance: evidence from Polish public firms*, Journal of Management Policy and Practice, vol. 15 (2), s. 88-96.
- Pfeffer J., Salancik G.R., 1978, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- Quigley T.J., Hambrick D.C., 2012, *When the former CEO stays on as board chair: effects on successor discretion, strategic change, and performance*, Strategic Management Journal, vol. 33, s. 834-859.
- Raghunathan S.P., 1995, *A refinement of the entropy measure of firm diversification: toward definitional and computational accuracy*, Journal of Management, vol. 21, s. 989-1002.
- Reeb D.M., Kwok C.Y., Baek Y., 1998, *Systematic risk of the multinational corporation*, Journal of International Business Studies, vol. 29, s. 263-279.

- Rindova V., 1999, *What corporate boards have to do with strategy: a cognitive perspective*, Journal of Management Studies, vol. 36, s. 953-975.
- Sullivan D., 1994, *Measuring the degree of internationalization of a firm*, Journal of International Business Studies, vol. 25, s. 325-342.
- Tihanyi L., Johnson R.A., Hoskisson R.E., Hitt M.A., 2003, *Institutional ownership differences and international diversification: the effects of boards of directors and technological opportunity*, Academy of Management Journal, vol. 46, s. 195-211.
- Yoshikawa T., Phan P.H., 2005, *The effects of ownership and capital structure on board composition and strategic diversification in Japanese corporations*, Corporate Governance: An International Review, vol. 13, s. 303-312.

THE SUPERVISORY BOARD SIZE AND CORPORATE-LEVEL STRATEGIES OF POLISH LISTED COMPANIES

Summary: This study examines the impact of supervisory board size on corporate-level strategies of Polish listed companies. The study uses data of 201 companies whose values were listed at the end of 2011 at the Warsaw Stock Exchange. After using two different multiple regression models the results have showed that the size of the supervisory board has a rather strong, although negative effect on two different corporate-level strategies: diversification and internationalization. Such surprising results may have been the unexpected outcomes of the previous privatization processes of Polish state companies, which could have impacted the strategies of Polish firms.

Keywords: diversification strategy, internationalization strategy, supervisory board.