

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 Cabala: 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

Krystyna Janina Moszkowicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: krystyna.moszkowicz@ue.wroc.pl

PROBLEMY WDRAŻANIA STRATEGII W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie: W artykule omówiono wybrane problemy wdrażania strategii w polskich przedsiębiorstwach. Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych przedstawiono problemy związane: z procesem formułowania strategii, strukturą przedsiębiorstw i wykorzystaniem pracowników przy wdrażaniu strategii.

Słowa kluczowe: wdrażanie strategii w przedsiębiorstwach, proces formułowania strategii, zarządzanie strategiczne.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.34

1. Wstęp

Wdrażanie strategii jest jednym z trudniejszych etapów zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie. Jednocześnie nasuwa się pytanie: po co tworzymy strategię, skoro jej nie wdrażamy? W artykule omówiono niektóre problemy związane z wdrażaniem strategii. Ograniczone ramy publikacji pozwalają na omówienie tylko wybranych problemów spośród wielu będących wynikiem szeroko zakrojonych badań empirycznych przeprowadzonych w ramach projektu badawczego¹. Grupę respondentów stanowili przedstawiciele 200 przedsiębiorstw działających od 5 lat i figurujących na liście 500 największych polskich firm według rankingu tygodnika „Polityka” oraz przedsiębiorstw z listy „Diamenty Forbesa 2013”.

2. Wybrane problemy implementacji strategii

Na znaczenie realizacji strategii zwracają uwagę teoretycy zarządzania strategicznego, zarówno polscy, jak i zagraniczni². Jak stwierdzają R. Kaplan i D. Norton, ostat-

¹ Praca badawcza finansowana ze środków NCN- UMO-2011/03/B/H54/04247 realizowana w Katedrze Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, pod kier. prof. K. Moszkowicz.

² R. Kaplan, D. Norton, *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, PWN, 2010; M. Morgan, R. Levitt, W. Malek, *Skuteczne wdrażanie strategii*, PWN, 2010; A. Kaleta, *Realizacja strategii*, PWE, 2013 i inni.

nie badania wskazują, że „60-80% przedsiębiorstw dzieli bardzo wiele od osiągnięcia celów wyrażonych w ich planach strategicznych”³. Problem bowiem sprowadza się do samej realizacji strategii. Przy czym, jak stwierdzają inni autorzy, „wdrażanie strategii wymaga obejmującego cały system podejścia, które w stały sposób zmusza przedsiębiorstwa (...) do myślenia systemowego”⁴. Myślenie systemowe obejmuje wszystkie elementy tworzenia i wdrażania strategii. Inny autor pisze wręcz o konieczności posiadania „inteligencji strategicznej”, upatrując ją w trzech najważniejszych elementach przedsiębiorstwa: strategii, struktury i ludzi⁵.

Kierując się powyższymi spostrzeżeniami, w niniejszym artykule przedstawiono w tym kontekście następujące wyniki wspomnianych badań:

- problem opracowania strategii
- problemy struktury,
- problem ludzki; a zwłaszcza komunikacja w ramach struktury organizacyjnej.

Są to, wydaje się, jedne z najważniejszych problemów wpływających na wdrażanie strategii w przedsiębiorstwach. Są to problemy, które mogą prowadzić do inercji w działalności przedsiębiorstwa. To z kolei może spowodować utratę zdolności konkurowania z innymi podmiotami rynku. Inercja w zakresie strategii to wada firm, które niezbyt regularnie zmieniają strategię. Na inercję strukturalną cierpią firmy, które pomimo że zdają sobie sprawę z potrzeby zmian, to na ich przeszkodzie stoi istniejąca struktura, natomiast inercja ludzka to niechęć do zmian jednostek i grup⁶.

Z badań przeprowadzonych w ramach wspomnianego projektu wynika, że prawie co trzecie przedsiębiorstwo ma strategię w postaci sformalizowanego dokumentu znanego wyłącznie kierownictwu firmy. Podkreślić jednak należy, że tylko około w połowie przedsiębiorstw strategia stanowi opracowany, sformalizowany dokument.

Tabela 1. Sposób tworzenia strategii

Lp.	Postać strategii	Udział procentowy
1	Strategia w „w głowie szefa”	18
2	Strategia w formie ustnych ustaleń, znanych wyłącznie kierownictwu firmy	17,5
3	Strategia w formie ustnych ustaleń, znanych każdemu pracownikowi	16
4	Strategia sformalizowana, w postaci dokumentu znanego wyłącznie kierownictwu firmy	29,5
5	Strategia sformalizowana w postaci dokumentu, znanego każdemu pracownikowi firmy	16
6	Inna	1
7	Odmowa odpowiedzi	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu z badań.

³ R. Kaplan, D. Norton, wyd. cyt., s. 4.

⁴ M. Morgan, R. Levitt, W. Malek, wyd cyt., s. 19.

⁵ J. Wells, *Inteligencja strategiczna*, Wyd. Rebis, Poznań 2014, s. 20.

⁶ Tamże, s. 20-21.

Mogłoby to oznaczać, że strategia, która nie jest sformalizowana w przedsiębiorstwach, jest za to elastyczna i modyfikowana w miarę zmian w otoczeniu. Tym bardziej, że jak wynika z badań, przeszło co trzecia strategia w badanych przedsiębiorstwach aktualizowana jest raz na rok, 23% przedsiębiorstw aktualizuje strategię raz na pół roku, a 28,5% raz na 2-3 lata.

Jednakże dalsze badania dotyczące zawartości strategii zdają się wskazywać, że jednak ten brak sformalizowania strategii powodować może problemy z jej zawartością. One zaś mogą przyczynić się do kłopotów z realizacją strategii, a co za tym idzie – jej wdrażaniem. Zgłaszane, w tym względzie problemy przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Zawartość strategii wpływająca na wdrożenie

Lp.	Problem	Udział procentowy
1	Niejasne sformułowanie założenia strategii	9
2	Wewnętrzna niespójność realizowanej strategii (wizji, celów, harmonogramu, budżetu)	10,5
3	Nieelastyczność strategii (jednowariantowość rozwiązań przyjętych w strategii)	9
4	Nadmierna liczba celów strategicznych uwzględnionych w strategii	13
5	Cele strategiczne zdefiniowane w oderwaniu od rzetelnej analizy rzeczywistości	8,5

Źródło: raport z badań.

Tylko połowa badanych przedsiębiorstw uznała, że powyższe problemy związane z zawartością strategii mogły mieć wpływ na jej wdrażanie. Dlatego też należy podchodzić do tych wyników z ostrożnością. Zaniepokojenie budzi jednak to, że 13% przedsiębiorstw stwierdziło nadmierną liczbę celów strategicznych a 10,5% wewnętrzną niespójność strategii. Może to, wydaje się, być także pewien dowód na brak sformalizowania strategii we wspomnianej wcześniej połowie badanych przedsiębiorstw. Tak więc proces tworzenia strategii wpływa na skuteczne wdrażanie strategii. Jak stwierdza J. Wells, „firma, aby osiągnąć trwałe ponadprzeciętne wyniki, potrzebuje dobrej strategii (...), wymaga to właściwego jej sformułowania”⁷. Potrzebuje też właściwej struktury, która umożliwi wdrożenie strategii.

Pewnych wyjaśnień wymaga związek strategii i struktury. Niektórzy autorzy uważają, że struktura jest wtórna względem strategii⁸. Strategia bowiem decyduje o odpowiednim rozmieszczeniu poszczególnych elementów działania. Struktura jest jednak także wielkością wynikową wcześniej podejmowanych działań i z tego punktu widzenia determinuje przyszłe wybory strategiczne. Dlatego w świetle naszych

⁷ J. Wells, wyd. cyt., s. 33.

⁸ Zob. szerzej K. Moszkowicz, *Procesy innowacyjne w polskim przemyśle*, Wyd. AE, Wrocław 2001, s. 30-32 i 87.

rozważań może sprzyjać wdrażaniu strategii lub je hamować. Zdaniem J. Wellsa inteligentna struktura to taka, która umożliwia (a nawet wymusza) strategiczną zmianę⁹. Wymaga to też odpowiedniego podejścia kierownictwa firm działających na zmiany struktury. Tymczasem często zdarza się, że łatwiej wpaść na nowe pomysły, a trudniej przekuć je w działanie – ze względu na dużą bezwładność struktury przedsiębiorstwa, będącą wynikiem skupiania się na działaniach bieżących.

Analizując wyniki wspomnianych badań, można stwierdzić, że najważniejszą przyczyną (zob. tab. 3) związaną z problemami wdrażania strategii (28,6%) skupienie się na działaniach operacyjnych oraz zła struktura organizacyjna (14%), a w 17,3% występowały sprzeczne grupy interesów, co także świadczy o złej strukturalizacji organizacji.

Tabela 3. Problemy strukturalne wdrażania strategii

Lp.	Rodzaj problemu	Udział procentowy
1	Struktura organizacyjna niedopasowana do wdrażanej strategii	14
2	Brak osób odpowiedzialnych za realizację strategii	8,2
3	Skupienie uwagi pracowników na działaniach operacyjnych w oderwaniu od realizacji celów strategicznych	28,6
4	Występowanie wewnątrz organizacji sprzecznych „grup interesów” utrudniających wdrażanie strategii	17,3

Źródło: raport z badań.

Modyfikacja czy też zmiany struktury organizacyjnej są często niezbędne przy wdrażaniu strategii. Zawsze też związane są z odpowiednimi zmianami na poszczególnych szczeblach organizacji, ich wykorzystaniem czy wręcz inną ich konfiguracją. Wykazały to też prowadzone badania. Należy zauważyć, że dane w tab. 4 nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci wybierali po kilka z sugerowanych odpowiedzi.

Najwyższą częstotliwość można zauważyć w przypadku ścisłej współpracy między kluczowymi osobami odpowiadającymi za realizację strategii (85,7%) oraz korzystania z pracy zespołów różnych działów (81,5%), następnie: przekazywania odpowiedzialności za działania wykonawcze liderom różnych szczebli struktury organizacyjnej (70,9%), a także zmiany struktury organizacyjnej (61,5%).

Najmniej chętnie firmy korzystały z powoływania specjalnych zespołów zajmujących się nadzorowaniem procesu realizacji strategii.

Wydaje się, że badane przedsiębiorstwa wykorzystywały raczej istniejące struktury organizacyjne do wdrażania strategii. Tylko trochę więcej niż połowa z nich dokonywała zmian struktur. Może być to zasadne w sytuacji, w której w sposób skuteczny wykorzystujemy zatrudnionych pracowników, a zwłaszcza gdy są oni do-

⁹ J. Wells, wyd. cyt., s. 154-156.

Tabela 4. Modyfikacja struktury organizacyjnej

Lp.	Rodzaj działań	Udział procentowy
1	Ścisła współpraca między kluczowymi osobami odpowiedzialnymi za realizację strategii	85,7
2	Korzystanie z pracy zespołów składających się z osób różnych działów (np. marketing, produkcja, B+R, finanse itp.)	81,5
3	Zmiany struktury organizacyjnej mające na celu usprawnienie procesu wdrażania strategii	61,5
4	Przekazanie odpowiedzialności za działania wykonawcze liderom na różnych szczeblach struktury organizacyjnej	70,9
5	Powołanie osoby lub specjalnego zespołu odpowiedzialnego za nadzorowanie i koordynowanie procesu realizacji strategii	59,2

Źródło: raport z badań.

brze poinformowani o działaniach niezbędnych do koordynowania i realizacji strategii.

Problemem najważniejszym przy realizacji strategii są kwalifikacje zatrudnionych pracowników, ich wiedza i odpowiednie do tego usytuowanie ich na szczeblach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Innymi słowy, wysoko wykwalifikowani pracownicy o cechach przywódczych powinni być menedżerami, kierownikami na poszczególnych szczeblach organizacyjnych przedsiębiorstw. Wydaje się to truizmem, lecz przeprowadzone badania empiryczne wskazują, że nie zawsze tak jest. Brak wiedzy niezbędnej do realizacji strategii wśród kierowników wyższego szczebla odnotowano u 7, 2% respondentów. Aż 33,2% respondentów stwierdziło, że przeszkodą we wdrażaniu strategii są „szybko zmieniające się otoczenie wymuszające częste modyfikacje wdrażanej strategii, a 20% uznało za przeszkodę w podejmowaniu decyzji „zbyt dużą ilość informacji”¹⁰. Wszystko to dodatkowo świadczy o złej strukturze przedsiębiorstw, gdyż informacje powinny być przekazywane na odpowiednie szczeble zarządzania. Dodatkowo też można wysnuć wniosek, że dobór kadr jest niezbyt odpowiedni, skoro kierownicy i menedżerowie nie potrafią odpowiednio dysponować informacją. Wynikiem tego jest słaba komunikacja z pracownikami, wskazują na to dane zawarte w tab. 5.

Powyższe wyniki badań wskazują też, bezpośrednio lub pośrednio, na nieodpowiednią strukturę organizacyjną oraz słabą komunikację między szczeblami. Świadczyć to może o słabym wykorzystaniu czynnika ludzkiego w realizacji strategii.

Sytuacji nie tłumaczą odpowiedzi respondentów, że „kierownictwo przeciążone jest problemami bieżącymi, utrudniając realizację strategii” (30,6%). Świadczy to raczej o obsadzeniu nieodpowiednimi ludźmi kierownictwa wyższego szczebla.

Jak stwierdza J. Wells, „ostatecznym ograniczeniem zdolności organizacji do zmiany swojej strategii i struktury w sposób inteligentny i celowy jest gorliwość

¹⁰ Dane z cytowanego raportu badawczego, s. 23.

Tabela 5. Problemy ludzkie przy realizacji strategii

Lp.	Rodzaj problemu	Udział procentowy
1	Brak jasnych wytycznych dotyczących realizacji strategii	14
2	Brak efektywnego systemu komunikowania celów strategicznych	13
3	Słaba lub niewystarczająca wymiana informacji dotyczących realizacji strategii	20,5
4	Pracownicy nie wiedzą, w jaki sposób ich codzienna praca przyczynia się do realizacji strategii	24
5	Brak wypracowanych metod działania w sytuacjach krytycznych dla realizacji strategii	16,5
6	Brak motywatorów lub nieodpowiednie, wspierające realizację celów strategicznych	17,5
7	Niewystarczające środki finansowe przeznaczone na realizację strategii	25,5

Źródło: raport z badań.

i zdolność jej pracowników, by to uczynić; zmiana musi następować na wszystkich szczeblach organizacji”¹¹. Dlatego dobór personelu jest niezwykle istotny. Jednakże można też stworzyć w przedsiębiorstwie odpowiednie warunki dla uaktywnienia się większej liczby pracowników gotowych na zmiany i wdrażanie strategii. Dane zawarte w tab. 6 mogą nam powiedzieć o tym, jakich pracowników zatrudniają badane przedsiębiorstwa, ale także o tym, jakie mają oni warunki do wdrażania strategii (w 12,3% przedsiębiorstw pracownicy nawet nie znają założeń strategii).

Tabela 6. Pracownicy a wdrażanie strategii

Lp.	Rodzaj problemu	Udział procentowy
1	Pracownicy niechętnie dzielą się z innymi ważnymi informacjami lub wiedzą związaną z wdrażaniem strategii	18,4
2	Wraz z upływem czasu spada zaangażowanie pracowników w proces realizacji strategii	25
3	Opór pracowników wobec zmian związanych z realizacją strategii	24,2
4	Brak akceptacji strategii przez pracowników niższych szczebli	12,3
5	Strategia nie była prezentowana pracownikom, co powoduje, że nie znają oni jej założeń	12,8

Źródło: raport z badań.

Niedoinformowanie pracowników co do założeń strategii na pewno nie może sprzyjać ich zaangażowaniu się w realizację strategii. Niepokój budzi także niechęć pracowników do dzielenia się informacjami (18,4%), a także słabe w miarę upływu czasu zaangażowanie się pracowników w proces realizacji strategii (25%). Dlatego też nie może dziwić opór pracowników wobec zmian (24,2%).

¹¹ J. Wells, wyd. cyt., s. 259.

Na szczęście stan faktyczny w badanych 200 przedsiębiorstwach nie jest uznawany za normalny. Odpowiedzi na pytania dotyczące kierunków zmian, w jakich powinny podążać przedsiębiorstwa, wykazują bowiem, że kierownictwo badanych firm dostrzega problemy, które poruszono: w tym rolę pracowników przy wdrażaniu strategii (zob. tab. 7).

Tabela 7. Kierunki działań

Lp.	Rodzaje zmian	Udział procentowy
1	Włączanie szerokiego grona pracowników w etap opracowywania strategii	48
2	Korzystanie z systemu motywacyjnego uzależniającego poziom wynagrodzeń pracowników od stopnia realizacji celów strategicznych	69
3	Korzystanie z komunikacji nieformalnej	59,7
4	Podejmowanie przez kierownictwo działań mających na celu zmniejszenie oporu pracowników wobec zmian związanych z wdrażaną strategią	60,2

Źródło: raport z badań.

Największą uwagę zwraca się na wprowadzenie systemu motywującego, uzależniającego poziom wynagrodzeń pracowników od stopnia realizacji celów strategicznych (69,7 %), ale też informowania pracowników o tych celach, w tym korzystając z komunikacji nieformalnej. Wskazuje się też na konieczność działań mających na celu zmniejszenie oporu pracowników wobec zmian związanych z wdrażaną strategią.

Biorąc pod uwagę, że wskazane kierunki obejmują szeroki aspekt wykorzystania pracowników do realizacji strategii, należy uznać ten fakt za obiecujący w przyszłości.

3. Podsumowanie

Poruszone w artykule problemy we wdrażaniu strategii w przedsiębiorstwach z racji ograniczonych ram artykułu są dobrane wybiórczo. Podkreślić należy, że badania przeprowadzono na próbie 200 polskich przedsiębiorstw i dotyczyły one szerokiej gamy problemów związanych z wdrażaniem strategii. Tutaj omówiono tylko trzy, które naszym zdaniem są najbardziej istotne z racji ich wpływu na implementację strategii. Łączą się one ze sobą, a ich znaczenie w sposób istotny je wyróżnia. Oparto się tutaj na ich wyróżnieniu przez cytowanego już J. Welsa, który stwierdza, że problem: strategii, struktury i pracowników jest najistotniejszy i stanowi o inteligencji strategicznej firmy.

Literatura

Kaleta A., *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa 2013.

Kaplan R., Norton D., *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, PWN, Warszawa 2010.

Moszkowicz K., *Procesy innowacyjne w polskim przemyśle*, Wyd. AE, Wrocław 2001.

Morgan M., Levitt R., Malek M., *Skuteczne wdrażanie strategii*, PWN, Warszawa 2010.

Wells J., *Inteligencja strategiczna*, Wyd. Rebis, Poznań 2014.

Wstępny raport końcowy z badań terenowych dotyczących wdrażania strategii przedsiębiorstw w ramach projektu NCN-UMO-2011/03/B/H54/04247.

PROBLEMS OF STRATEGY IMPLEMENTATION IN ENTERPRISES

Summary: The article discusses some problems of strategies implementation in Polish enterprises. The conducted empirical survey related to the problems of: process of strategy formulation, corporate structure and the employees engagement in the strategy implementation.

Keywords: strategy implementation in enterprises, process of strategy formulation, strategic management.