

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 Dziedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception | 128 |
| Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry..... | 141 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Sylwia 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 |

Joanna Radomska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: joanna.radomska@ue.wroc.pl

ZAWARTOŚĆ STRATEGII JAKO CZYNNIK UTRUDNIAJĄCY JEJ IMPLEMENTACJĘ

Streszczenie: Artykuł opisuje tematykę zawartości strategii jako jednego z elementów wpływających negatywnie na możliwość jej implementacji. Przedstawione wyniki badań wskazują na występowanie niejasnych założeń strategii najczęściej w przedsiębiorstwach średniej wielkości, podobnie jak kwestię nieelastyczności tworzonych koncepcji, która okazuje się domeną średnich i dużych podmiotów. Natomiast wewnętrzna niespójność realizowanej strategii oraz nierealność wyznaczonych celów przekładają się na osiągnięte rezultaty w postaci negatywnych tendencji dynamiki przychodów.

Słowa kluczowe: implementacja strategii, elementy strategii, bariery realizacji strategii.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.41

1. Wstęp

Konieczność wprowadzania zmian i dostosowywania do zmieniających się warunków otoczenia poprzez tworzenie i wdrażanie koncepcji rozwojowych jest przedmiotem wielu prowadzonych badań¹. Ich wyniki wskazują jednak, iż niemal 70% tych inicjatyw kończy się niepowodzeniem². Wiele prac poświęconych temu zagadnieniu analizuje czynniki, które są za to odpowiedzialne, poszukując zestawu barier, których eliminacja przyniosłaby pożądaną poprawę³. Stosunkowo niewielu badaczy wspomina jednakże o zawartości strategii jako tym elemencie, który także ma istotne znaczenie. Jak podkreśla Schaap, implementacja nie może zostać dobrze przeprowadzona, jeśli strategia nie została zaprojektowana w sposób, który by to umożliwiał⁴.

¹ A. Huber, *Effective strategy implementation. Conceptualizing Firm's Strategy Implementation Capabilities and Assessing Their Impact on Firm Performance*, GablerVerlag, Wiesbaden 2011, s. 49.

² M. Higgs, D. Rowland, *All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership*, Journal of Change Management, No. 5, 2005, s. 121-152.

³ J. Higgins, *The eight 's' of successful strategy execution*, Journal of Change Management, Vol. 5, No. 1, 2005, s. 3-13.

⁴ J. Schaap, *Toward strategy implementation success: an empirical study of the role of senior – level leaders on the Nevada gaming industry*, UNLV Gaming Research & Review Journal, Vol. 10, Iss. 2, s. 16.

Skutki takiej sytuacji są różnorodne i dotyczą wielu aspektów funkcjonowania organizacji – począwszy od angażowania nakładów finansowych poprzez aspekty niematerialne, takie jak spadek morale pracowników, obniżone zaufanie do menedżerów czy zwiększony sceptycyzm pracowników⁵. Celem niniejszego opracowania jest analiza czynników składających się na barierę implementacyjną, jaką jest zawartość strategii, oraz ich wpływu na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo. Badano także powiązanie opisanych elementów z wielkością przedsiębiorstwa.

2. Przegląd literatury

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na zawartość i sposób sformułowania strategii jako ten czynnik, który wpływa na możliwość jej wdrożenia. Jak wspomina Frigo, nawet dobrze zorganizowany proces wdrażania, jeśli ma na celu osiągnięcie niewłaściwych celów i podejmowanie nietrafnych decyzji, będzie prowadził do słabych wyników⁶. Także Martin podkreśla, iż w wielu przypadkach to nie zła realizacja, ale sama strategia jest przyczyną problemów firmy. Co więcej, argumentuje on brak zasadności oddzielania tych dwóch procesów faktem, iż nie można jednoznacznie powiedzieć, kiedy zaczyna się implementacja. A zatem wprowadzanie rozgraniczenia dla tych dwóch etapów wprowadzić może chaos i zamieszanie⁷. Zasadne wydaje się więc podkreślenie sprzężenia zwrotnego pomiędzy tymi dwoma aspektami i ich wzajemnych interakcji.

Dlatego też strategia jest właśnie pierwszym elementem, który powinien być rozważony w tym procesie jako kluczowe ogniwo i jednocześnie początkowy obszar potencjalnego ryzyka nieosiągnięcia założonych celów⁸. Oczywiście jest, iż nie ma jednej uznanej definicji strategii – różnią się one w zależności od szkoły zarządzania strategicznego i efektów badań poszczególnych autorów. Przyjmują więc formę enigmatyczną, według której strategię określa się jako myślenie, logikę uzasadniającą podejmowanie określonych działań⁹, bądź też bardziej skonkretyzowaną, według której jest to zestaw celów i planów opracowywanych do ich osiągnięcia¹⁰. O znaczeniu samej strategii jako jednego z czynników krytycznych dla procesu jej implementacji wspominali w swoich badaniach Skivington i Daft¹¹.

⁵ L. Heracleous, *The role of strategy implementation in organization development*, Organization Development Journal, No. 18, 2000, s. 75-86.

⁶ M. Frigo, *Strategy or execution?*, Strategic Finance, March, 2003, s. 9.

⁷ R. Martin, *Drawing a line between strategy and execution almost guarantees failure*, Harvard Business Review, No. 7-8, 2010, s. 64-53.

⁸ L. Hrebiniak, *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*, Upper Saddle River, Wharton School Publishing, 2005.

⁹ M. Robert, *Strategy Pure and Simple*, revised edition, McGraw-Hill, New York 1997, s. 25.

¹⁰ S. Jain, *Marketing Planning and Strategy*, South – Western College Publishing, Cincinnati 1997, s. 35.

¹¹ J. Skivington, R. Daft, *A study of organizational 'framework' and 'process' modalities for the implementation of business-level strategic decisions*, Journal of Management Studies, Vol. 28, 1991, s. 45-68.

Według Okumusa, na zawartość strategii jako element decydujący o powodzeniu procesu wdrożenia powinny składać się następujące czynniki¹²:

- spójność z generalnym strategicznym kierunkiem rozwoju,
- jasne zdefiniowanie celów podejmowanych inicjatyw,
- określony i zdefiniowany wpływ wdrażanej koncepcji rozwoju na projekty będące już w trakcie realizacji,
- określony i zdefiniowany wpływ obecnie toczących się projektów na realizację strategii.

Giles wymienia trzy aspekty, jakie wpływają na fakt, iż wdrożenie strategii jest utrudnione ze względu na jej zawartość. Dzieje się tak wówczas, gdy¹³:

- strategia nie jest koncepcją rozwoju, ale kompozycją złożoną z budżetów i zachcianek managerów,
- strategia sformułowana jest w sposób, który nie pozwala na jej implementację,
- na etapie jej formułowania zabrakło udziału bezpośrednich wykonawców, co skutkuje jej nieczytelnością.

Wadliwa strategia uniemożliwia poprawny i skuteczny proces implementacji, głównie z powodu niemożności efektywnej alokacji zasobów, ale również wprowadzenia zakłóceń w relacji pomiędzy strategią ogólną a pomniejszymi strategiami jednostek biznesowych¹⁴.

Jak wskazują wyniki badań, także nadmierna kompleksowość strategii redukuje szanse na skuteczną implementację. Jest to szczególnie newralgiczne w przypadku poważnych inicjatyw strategicznych, które powinny zostać podzielone na pomniejsze elementy. Ta sama rekomendacja odnosi się do długookresowych celów, których podział na kilka celów o krótszych perspektywach mógłby zredukować złożoność działań implementacyjnych¹⁵.

Niejasna zawartość strategii, skutkująca także często konfliktem priorytetów w jej realizacji, jest zaliczana do sześciu najważniejszych barier implementacyjnych. Jak wykazały badania, jej wpływ może zostać zniwelowany poprzez stworzenie dodatkowego elementu – deklaracji kierunku rozwoju. Lapidarny komunikat stworzony przez autorów strategii powinien określać zwięźle kierunek rozwoju, a przede wszystkim artykułować jego powiązanie z otoczeniem konkurencyjnym, celami oraz koniecznymi zmianami w obrębie organizacji. Dzięki temu możliwe jest zwrócenie uwagi wykonawców strategii na jej logikę i kompozycję¹⁶. Bariera implemen-

¹² F. Okumus, *A framework to implement strategies in organizations*, Management Decisions, No. 41/9, 2003, s. 876.

¹³ W. Giles, *Making strategy work*, Long Range Planning, No. 13, 1991, s. 76-77.

¹⁴ L. Hrebiniak, *Making strategy work: Overcoming the obstacles to effective execution*, Ivey Business Journal Online, No. 72, 2008, s. 3.

¹⁵ C. Hanley, *The execution challenge: translating strategy into action*, Bank Accounting & Finance, October-November 2007, s. 19.

¹⁶ M. Beer, R. Eisenstat, *The silent killers of strategy implementation and learning*, Sloan Management Review, Summer 2000, s. 30.

tacyjna w postaci niejasnej lub marnej strategii wskazana została w badaniach Hrebiniaka¹⁷, a o niedostatecznym zdefiniowaniu strategii wspomina także Giles¹⁸. Lendel i Varmus podkreślają natomiast znaczenie definiowania celów strategicznych, zwłaszcza w przypadku wdrażania strategii innowacji¹⁹. Jak zwraca uwagę Allio, te pomysły, które nie mogą być sprawnie transponowane w konkretne działania, są dla przedsiębiorstwa bezużyteczne²⁰. O niejasności tworzonych planów i paradoksie formowania strategii wspomina także Rasche²¹. Jak zauważa jednak Grundy, menedżerowie mają często problem nie tylko z brakiem jasności samej strategii, lecz także niejasny jest dla nich przebieg całego procesu zarządzania strategicznego²². Cocks także wymienia niejasną, rozmytą strategię wśród przyczyn niepowodzeń implementacyjnych²³, a o znaczeniu braku jasności podstawowych zasad rozwoju oraz ich spójności z zestawem wytyczonych celów wspomina Sabourin²⁴.

Co ciekawe, wyniki niektórych badań wskazują na nieco odmienne wnioski. Wynika z nich bowiem, iż to nie strategia jest głównym elementem problemów implementacyjnych. Aż 75% z grupy 400 menedżerów uważa, że ich firmy mają jasne i inspirujące wizje, a 69% twierdzi, iż realizowane strategie są realistyczne. Jednocześnie aż 49% zauważa istnienie luki pomiędzy umiejętnością stworzenia i komunikowania strategii a ich wdrożeniem. Jednak luka ta nie jest tylko efektem tworzenia nierealnych, niemożliwych do komunikowania czy niejasnych koncepcji rozwoju. Według Lepsingera wpływ na to ma raczej połączenie struktury, systemów zarządzania i działalności liderów²⁵.

Z drugiej strony, wyniki badań, w których brało udział 1075 respondentów, wskazały wyraźnie na najważniejszą i zarazem najczęściej wymienianą barierę implementacji strategii, jaką jest problem z jej tłumaczeniem i transponowaniem na działania wdrożeniowe²⁶. Jak wspomina Pateman, przedsiębiorstwa odnoszące sukcesy wdrożeniowe charakteryzują się szczegółową znajomością kwestii strategicz-

¹⁷ L. Hrebiniak, *Obstacles to effective strategy implementation*, *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 1, 2006, s. 17.

¹⁸ W. Giles, wyd. cyt., s. 75-91.

¹⁹ V. Lendel, M. Varmus, *Creation and implementation of the innovation strategy in the enterprise*, *Economics and Management*, No. 16, 2011, s. 824.

²⁰ M. Allio, *A short, practical guide to implementing strategy*, *Journal of Business Strategy*, Vol. 26, No. 4, 2005, s. 12-21.

²¹ A. Rasche, *The Paradoxical Foundation of Strategic Management*, Physica-Verlag, Heidelberg 2008, s. 226-227.

²² T. Grundy, *Demystifying Strategy: How to Become a Strategic Thinker*, Kogan Page, London, Philadelphia 2012, s. 7.

²³ G. Cocks, *Emerging concepts for implementing strategy*, *The TQM Journal*, Vol. 22, No. 3, 2010, s. 262.

²⁴ V. Sabourin, *Through the lenses of strategy execution: obstacles in engineering management*, *Leadership and Management in Engineering*, Vol. 12, No. 2, April, 2012, s. 54.

²⁵ R. Lepsinger, *Surveying the gap: nearly half of all leader see a disconnect between strategy and execution*, *Business Credit*, October, 2006, s. 56.

²⁶ *How hierarchy can hurt strategy execution*, *Harvard Business Review*, July-August, 2010, s. 75.

nych, jakie stają się wyzwaniem zarządzających i potrafią przekształcić je w dokładny schemat strategicznych zmian, jakie się z nimi wiążą. Przyjmują one właśnie formę strategii, która tak sformułowana ma większe szanse na powodzenie jej implementacji²⁷.

Z opisanych powyżej wyników badań wynika, iż wciąż konieczne jest prowadzenie badań nad elementami, które w znacznej mierze przyczyniają się do problemów wdrożeniowych. Zawartość strategii jest zatem niewątpliwie jednym z aspektów, które powinny zostać poddane bardziej szczegółowej analizie.

3. Metodyka przeprowadzonych badań i hipotezy badawcze

Opisane poniżej wyniki stanowią fragment szerszych badań dotyczących wdrażania strategii w przedsiębiorstwach²⁸. Grupę respondentów stanowili przedstawiciele 200 przedsiębiorstw działających od 5 lat i figurujących na liście 500 największych polskich firm według rankingu tygodnika „Polityka”, a było to 101 podmiotów. W trakcie realizacji operat rozszerzono o aktualną listę przedsiębiorstw „Diamenty Forbesa 2013”; respondentami było 99 przedsiębiorstw. Aby zapewnić jak najwyższą reprezentatywność, w celu doboru próby użyta została metoda warstwowo-losowa oraz wykorzystana została metoda oparta na gromadzeniu danych w sposób otwarty (jawny) i zestandaryzowany.

Dział kwestionariusza „Zawartość strategii” składał się z następujących barier, o których zidentyfikowanie zostali poproszeni respondenci:

1. Niejasno sformułowane założenia strategii.
2. Wewnętrzna niespójność realizowanej strategii (niespójność wizji, celów, harmonogramu, budżetu).
3. Nieelastyczność strategii (jednowariantowość rozwiązań przyjętych w strategii).
4. Nadmierna liczba celów strategicznych uwzględnionych w strategii.
5. Cele strategiczne zdefiniowane w oderwaniu od rzetelnej analizy rzeczywistości.

W pierwszym z wykorzystanych rankingów, wyznaczając pozycje, prócz przychodów ze sprzedaży uwzględniano także przychody firm ogółem, zyski brutto i netto oraz zatrudnienie. Natomiast na listę „Diamentów Forbesa” trafiły firmy najszybciej zwiększające swoją wartość, co powoduje konieczność uwzględnienia różnic strukturalnych występujących pomiędzy dwiema grupami, gdyż wykorzystane listy prezentują odmienne przedsiębiorstwa. Stąd też zasadne wydaje się rozpatrywanie pojawiających się różnic w odniesieniu do dwóch kryteriów – dynamiki wzrostu przychodów oraz wielkości przedsiębiorstwa. Przyjęto zatem następujące hipotezy badawcze:

²⁷ A. Pateman, *Linking strategy to operations: six stages to execution*, Business Performance Management, December, 2008, s. 12.

²⁸ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/B/HS4/04247.

H1: Istnieje zależność pomiędzy niejasno sformułowanymi założeniami strategii a wielkością przedsiębiorstwa. Wydaje się, iż cecha ta charakteryzować będzie raczej małe podmioty, w których proces zarządzania strategicznego przebiega w sposób mniej zorganizowany i zaplanowany, a strategia często nie ma postaci spisanej.

H2: Istnieje zależność pomiędzy wewnętrzną niespójnością realizowanej strategii a wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwo. Podstawą tej hipotezy jest założenie, iż opisana niespójność przekłada się na mniejszą konsekwencję w realizacji postawionych celów, a co za tym idzie – wpływa na możliwość osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej.

H3: Istnieje zależność pomiędzy nieelastycznością strategii a wielkością przedsiębiorstwa. Cecha elastyczności funkcjonuje w literaturze przedmiotu jako charakterystyka raczej małych przedsiębiorstw, którym stosunkowo łatwiej zmodyfikować profil działalności w sytuacji konieczności reagowania na zaobserwowane zmiany.

H4: Istnieje zależność pomiędzy nadmierną liczbą celów strategicznych uwzględnionych w strategii a wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwo. Wydaje się, iż nadmierna liczba celów uwzględnionych w strategii wpływa negatywnie na możliwość ich realizacji, co przekłada się na osiągnięte wyniki, w tym na dynamikę przychodów.

H5: Istnieje zależność pomiędzy celami strategicznymi zdefiniowanymi w oderwaniu od rzetelnej analizy otoczenia a wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwo. Nierealność założeń i wyznaczonych zamierzeń skutkować może znacznymi utrudnieniami w ich realizacji, a tym samym oddziaływać na rezultaty działań wdrożeniowych.

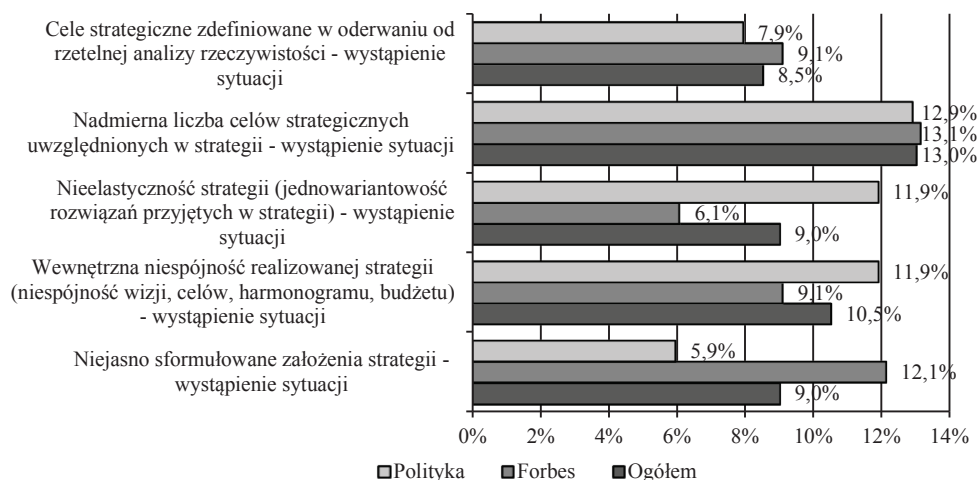
4. Wyniki badań

Respondenci biorący udział w badaniu zgłaszali fakt wystąpienia na terenie przedsiębiorstwa określonych sytuacji w ramach danego obszaru. Wykres na rys. 1 przedstawia odsetek podmiotów, w których respondenci zadeklarowali wystąpienie poszczególnych sytuacji.

Najwyższą częstotliwość odnotowano w przypadku nadmiernej liczby celów strategicznych uwzględnionych w strategii (13%), najniższą natomiast w przypadku sytuacji, gdy cele strategiczne zdefiniowane są w oderwaniu od rzetelnej analizy (8,5%). Różnica pomiędzy podmiotami ze względu na typ listy przedsiębiorców jest niewielka, najwyraźniej uwidacznia się w przypadku pytania 3 i 5.

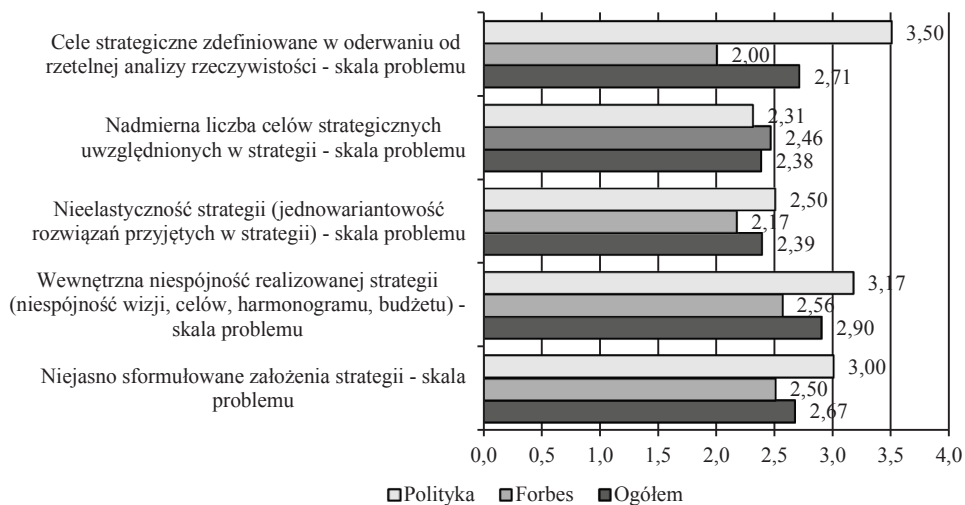
W kolejnym kroku respondenci, którzy wskazali na zaistnienie poszczególnych sytuacji, poproszeni zostali o określenie skali problemu na pięciostopniowej skali – wartość „1” oznacza całkowity brak problemu, natomiast wartość „5” definiuje problem jako ogromny. Na wykresie na rys. 2 zaprezentowano średnie określające skalę problemu w ramach działu z podziałem na typ listy przedsiębiorstw.

Najwyżej oceniono pytanie dotyczące sytuacji, gdy ma miejsce wewnętrzna niespójność realizowanej strategii. Jako najmniej istotne ze względu na skalę problemu



Rys. 1. Odsetek respondentów zgłaszających problemy w ramach działu „Zawartość strategii” z podziałem na typ listy przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rys. 2. Średnie odpowiedzi dla poszczególnych pytań w ramach działu „Zawartość strategii”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

oceniono nieelastyczność strategii (jednowariantowość rozwiązań przyjętych w strategii) oraz nadmierną liczbę celów strategicznych uwzględnionych w strategii. Wyniki otrzymane dla dwóch grup przedsiębiorstw różnią się nieznacznie, choć wyraźną różnicę można zauważyć w przypadku pytania 1.

Aby zweryfikować postawione hipotezy, dla zmiennych nominalnych wyznaczono współczynnik V Cramera, który mierzy siłę związku między zmiennymi o tym charakterze. Wyniki zostały zaprezentowane w tab. 1.

Tabela 1. Wyniki badań

| Hipoteza | Współczynnik korelacji | <i>p</i> |
|----------|------------------------|----------|
| H1 | 0,371 | 0 |
| H2 | 0,294 | 0,018 |
| H3 | 0,384 | 0 |
| H4 | 0,214 | 0,263 |
| H5 | 0,34 | 0,002 |

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki otrzymane dla weryfikacji hipotezy 1 wskazują na istnienie średniej zależności statystycznej (0,371) pomiędzy niejasno sformułowanymi założeniami a wielkością przedsiębiorstwa. Co warto podkreślić, jedynie 18 podmiotów badanej próby potwierdziło występowanie tego problemu wdrożeniowego, spośród których połowę stanowiły firmy średnie. W grupie małych podmiotów znalazły się natomiast 3 przedsiębiorstwa. Wydaje się zatem, iż to firmy średniej wielkości znajdują się na swoistym rozdrożu, mając więcej dylematów strategicznych sprzeczających, iż tworzone koncepcje rozwoju są mgliste i nieoczywiste.

W przypadku hipotezy 2 siła korelacji jest nieco mniejsza, ale otrzymane wyniki wskazują na istnienie słabej zależności statystycznej pomiędzy wewnętrzną niespójnością realizowanej strategii a dynamiką przychodów. W tym przypadku istnienie opisanej bariery zgłaszało 20 podmiotów, co także stanowi niewielki odsetek badanej próby. Spośród nich większość (12 firm) deklarowało negatywne tendencje, czyli stagnację lub spadek dynamiki przychodów w porównaniu do roku poprzedniego. Można zatem domniemywać, iż brak spójności wizji, celów, harmonogramu czy budżetu wpływa raczej negatywnie na możliwość osiągnięcia wyników lepszych niż konkurencja.

Hipoteza 3 wykazała najsilniejszy związek statystyczny (0,384), a zatem można wskazać na istnienie zależności pomiędzy nieelastycznością strategii a wielkością przedsiębiorstwa. Na ten problem wskazało 18 podmiotów, jednak spośród nich tylko 1 stanowiło małe przedsiębiorstwo. Można zatem stwierdzić, iż zgodnie z wcześniejszymi przypuszczeniami, nieelastyczność, rozumiana jako jednowariantowość rozwiązań przyjętych w strategii, jest raczej bolączką podmiotów dużych i średnich, cechujących się mniejszą możliwością szybkiego reagowania na zmiany pojawiające się w otoczeniu.

Hipoteza 4 nie jest istotna statystycznie, a osiągnięty współczynnik korelacji jest niewielki, stąd nie można wskazać zależności pomiędzy dynamiką przychodów a nadmierną liczbą celów strategicznych. Choć niewątpliwie jest to czynnik hamują-

cy prace wdrożeniowe, nie można wskazać na bezpośrednie przełożenie jego wpływu na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo.

Ostatnia z weryfikowanych hipotez wskazała natomiast na istnienie średniej zależności statystycznej pomiędzy nierealnymi celami strategicznymi, które powstają jako efekt życzeń czy zachcianek menedżerów a dynamiką przychodów. Ponownie niewielki jest odsetek podmiotów, które zaobserwowały ten typ bariery implementacyjnej (17 przedsiębiorstw), jednak wśród nich aż 13 firm zaobserwowało negatywne tendencje (stagnację i spadek dynamiki przychodów). Może to oznaczać, iż wpływ tego czynnika jest zdecydowanie negatywny, a jego skutki widoczne są w zakresie osiągniętych wyników.

5. Zakończenie

Jak wykazali w swoich badaniach Kaplan i Norton, zaledwie 5% pracowników rozumie strategię swojej organizacji²⁹. Jest to zatem pierwszy czynnik powodujący, iż osiągnięte efekty nie są zadowalające. Dlatego też według niektórych autorów kluczowe jest zachowanie następujących zasad – strategia powinna być jasna i czytelna, realna oraz spójna. Wyniki wielu prowadzonych badań wskazują jednak, iż temat zawartości strategii wciąż pozostaje istotną kwestią wpływającą negatywnie na możliwość jej wdrożenia. Także zaprezentowane badania wykazały istnienie kilku zależności, pozwalając na pozytywne zweryfikowanie czterech z pięciu postawionych hipotez. Wynika z nich, iż niejasne założenia strategii najczęściej spotykane są w firmach średnich, które mają największy problem z jasnym sformułowaniem swojej koncepcji rozwoju. Po drugie, wewnętrzna niespójność realizowanej strategii oraz nierealność wyznaczonych celów znajdują swoje odzwierciedlenie w osiągniętych wynikach. Natomiast kwestia nieelastyczności przyjętych strategii jest barierą implementacyjną firm dużych i średnich jako podmiotów, które mają większą tendencję do przyjmowania jednowariantowych koncepcji.

Literatura

- Allio M., *A short, practical guide to implementing strategy*, Journal of Business Strategy, Vol. 26, No. 4, 2005.
- Beer M., Eisenstat R., *The silent killers of strategy implementation and learning*, Sloan Management Review, Summer 2000.
- Cocks G., *Emerging concepts for implementing strategy*, The TQM Journal, Vol. 22, No. 3, 2010.
- Frigo M., *Strategy or execution?*, Strategic Finance, March, 2003.
- Giles W., *Making strategy work*, Long Range Planning, No. 13, 1991.
- Grundy T., *Demystifying Strategy: How to become a Strategic Thinker*, Kogan Page, London, Philadelphia 2012.

²⁹ R. Kaplan, D. Norton, *The office of strategy management*, Harvard Business Review, October 2005, s. 7.

- Hanley C., *The execution challenge: translating strategy into action*, Bank Accounting & Finance, October-November 2007.
- Heracleous L., *The role of strategy implementation in organization development*, Organization Development Journal, No. 18, 2000.
- Higgins J., *The eight 's' of successful strategy execution*, Journal of Change Management, Vol. 5, No. 1, 2005.
- Higgs M., Rowland D., *All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership*, Journal of Change Management, No. 5, 2005.
- How hierarchy can hurt strategy execution*, Harvard Business Review, July-August, 2010.
- Hrebiniak L., *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*, Upper Saddle River, Wharton School Publishing, 2005.
- Hrebiniak L., *Making strategy work: Overcoming the obstacles to effective execution*, Ivey Business Journal Online, No. 72, 2008.
- Hrebiniak L., *Obstacles to effective strategy implementation*, Organizational Dynamics, Vol. 35, No. 1, 2006.
- Huber A., *Effective strategy implementation. Conceptualizing Firm's Strategy Implementation Capabilities and Assessing Their Impact on Firm Performance*, GablerVerlag, Wiesbaden 2011.
- Jain S., *Marketing planning and strategy*, South – Western College Publishing, Cincinnati 1997.
- Kaplan R., Norton D., *The office of strategy management*, Harvard Business Review, October 2005.
- Lendel V., Varmus M., *Creation and implementation of the innovation strategy in the enterprise*, Economics and Management, No. 16, 2011.
- Lepsinger R., *Surveying the gap: nearly half of all leader see a disconnect between strategy and execution*, Business Credit, October, 2006.
- Martin R., *Drawing a line between strategy and execution almost guarantees failure*, Harvard Business Review, No. 7-8, 2010.
- Okumus F., *A framework to implement strategies in organizations*, Management Decisions, No. 41/9, 2003.
- Pateman A., *Linking strategy to operations: six stages to execution*, Business Performance Management, December, 2008.
- Rasche A., *The Paradoxical Foundation of Strategic Management*, Physica-Verlag, Heidelberg 2008.
- Robert M., *Strategy Pure and Simple*, revised edition, McGraw-Hill, New York 1997.
- Sabourin V., *Through the lenses of strategy execution: obstacles in engineering management*, Leadership and Management in Engineering, Vol. 12, No. 2, April, 2012.
- Schaap J., *Toward strategy implementation success: an empirical study of the role of senior – level leaders on the Nevada gaming industry*, UNLV Gaming Research & Review Journal, Vol. 10, Iss. 2.
- Skivington J., Daft R., *A study of organizational 'framework' and 'process' modalities for the implementation of business-level strategic decisions*, Journal of Management Studies, Vol. 28, 1991.

CONTENT OF THE STRATEGY AS A FACTOR MAKING ITS IMPLEMENTATION MORE DIFFICULT

Summary: The article describes the content of the strategy as one of the elements affecting the possibility of its implementation. The results indicate that the most unclear foundations of the strategy, as well as the issue of inflexibility of created concepts, which turns out to be the domain of medium-sized and large companies can be found in middle-sized enterprises. However, the internal inconsistency of the strategy and the unreality of the objectives translate into the achieved results in the form of negative revenue growth trends.

Keywords: strategy implementation, elements of the strategy, barriers of strategy execution.