

# 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](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://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

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

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

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

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

## Summaries

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

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

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



---

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

## Przemysław Wolczek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: przemyslaw.wolczek@ue.wroc.pl

---

# PIĘĆ KLUCZOWYCH PROBLEMÓW WDRAŻANIA STRATEGII W ŚWIELE WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH

---

**Streszczenie:** W literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego podkreśla się istotę i wagę zarówno dobrego opracowania, jak i właściwego wdrożenia strategii. Praktyka gospodarcza pokazuje jednak, że o ile firmy posiadają dość wysoko rozwinięte umiejętności z zakresu tworzenia strategii, o tyle jednocześnie charakteryzuje je zaskakująco niski poziom umiejętności z zakresu ich skutecznego wdrażania. Niniejszy artykuł, bazując na wynikach badań przeprowadzonych w ramach projektu „Wdrażanie strategii organizacji – model, uwarunkowania i implikacje”<sup>1</sup>, przedstawia pięć kluczowych problemów, z jakimi miały do czynienia w procesie wdrażania strategii firmy, które można uznać za skuteczne w realizacji opracowanych koncepcji rozwojowych.

**Słowa kluczowe:** strategia, wdrażanie strategii, problemy wdrożeniowe.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.56

## 1. Wstęp

Praktyka gospodarcza codziennie dostarcza przykładów firm, w przypadku których proces wdrażania opracowanych strategii zakończył się fiaskiem. W takich sytuacjach rodzi się pytanie: jakiego typu problemy spowodowały, że nie udało się zrealizować przyjętej strategii? Analizując literaturę przedmiotu, odnajdziemy wiele czynników, które przyczyniają się do niepowodzenia procesu implementacji strategii. Często wśród nich wymienia się takie, jak: słabo rozwinięte umiejętności przywódcze wśród kadry menedżerskiej, niewłaściwy podział uprawnień decyzyjnych, nieumiejętne komunikowanie strategii, brak zdolności do zarządzania zmianą czy brak odpowiednich motywatorów powiązanych z realizowaną strategią.

Można się zastanawiać, czy z powyższymi problemami w procesie wdrażania strategii mają również do czynienia te przedsiębiorstwa, które osiągają sukcesy ryn-

---

<sup>1</sup> Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/B/HS4/04247.

kowe. Aby odpowiedzieć na tak postawione pytanie, należy dokonać badań podmiotów, którym udaje się realizować przyjęte strategie. Tego typu badania przeprowadzono w ramach projektu „Wdrażanie strategii organizacji – model, uwarunkowania i implikacje”, a niniejszy artykuł przedstawia pięć kluczowych problemów, z jakimi miały do czynienia w procesie wdrażania strategii firmy, które można uznać za skuteczne w realizacji opracowanych koncepcji rozwojowych.

## 2. Problemy implementacji strategii w literaturze przedmiotu

W literaturze przedmiotu podkreśla się istotę i wagę zarówno dobrego opracowania, jak i właściwego wdrożenia strategii. Można jednak uznać za swoisty fenomen fakt, iż przedsiębiorstwa posiadają dość wysoko rozwinięte umiejętności z zakresu tworzenia strategii, przy jednoczesnym zaskakująco niskim poziomie umiejętności z zakresu ich skutecznego wdrażania. Jest to o tyle zastanawiające, że proces implementacji strategii uznaje się za najbardziej newralgiczny etap procedury zarządzania strategicznego [Abraham, Leavy 2007; Wołczek 2012]. Potwierdzeniem stwierdzenia o niskim poziomie umiejętności przedsiębiorstw w zakresie skutecznego wdrażania strategii są publikowane wyniki badań, które ukazują zatrważającą niemoc firm w tym obszarze. Różne źródła podają, że proces implementacji strategii kończy się porażką w przypadku 50-90% przedsiębiorstw [Kaplan, Norton 2005; Gendron 1997; Balanced Scorecard Statistics; Carlopio, Harvey 2012; Speculand 2006].

Problematyka wdrażania strategii stała się zatem ciekawym obszarem do eksploracji i znajdziemy wielu autorów próbujących odnaleźć rozwiązanie zagadki dotyczącej tego, dlaczego firmom nie udaje się zaimplementować opracowanych strategii. Identyfikują oni różne czynniki, które wpływają na skuteczność procesu wdrożeniowego. Poniżej przedstawiono wyniki prac kilku autorów.

M. Beer i R.A. Eisenstat po dziesięciu latach badań prowadzonych w 12 firmach zidentyfikowali tzw. sześciu cichych zabójców strategii. Są to [Beer, Eisenstat 2000]:

- hierarchiczny lub liberalny styl kierowania kadry zarządzającej wyższego szczebla (*top-down or laissez-faire senior management style*),
- niejasną strategię i sprzeczne priorytety (*unclear strategy and conflicting priorities*),
- nieskuteczną kadrę zarządzającą wyższego szczebla (*an ineffective senior management team*),
- słabą komunikację wertykalną (*poor vertical communication*),
- słabą koordynację działań w poprzek funkcji, biznesów lub granic organizacyjnych (*poor coordination across functions, businesses or borders*),
- nieadekwatne umiejętności przywódcze kierowników niższych szczebli i brak potencjału do ich rozwoju (*inadequate down-the-line leadership skills and development*).

Analizując powyższe czynniki, można dojść do wniosku, iż większość z nich odnosi się do kadry kierowniczej i jej umiejętności zarządzania przedsiębiorstwem.

Zdaniem M. Beer i R.A. Eisenstat „cisi zabójcy” implementacji strategii istnieją w większości przedsiębiorstw, jednak zbyt wielu zarządzających unika konfrontacji z nimi, a tylko taka postawa daje możliwości uczenia się organizacji, co w efekcie może przynieść sukces w realizacji strategii.

Z kolei przegląd wyników badań z 2003 roku, zrealizowanych przez L.G. Hrebiniaka wśród menedżerów uczestniczących w procesie formułowania i wdrażania strategii, uprawnia do wskazania następujących kluczowych czynników utrudniających realizację strategii [Hrebiniak 2005]: niezdolność do efektywnego zarządzania zmianą lub pokonania wewnętrznego oporu wobec zmian, usiłowanie realizowania strategii będącej w konflikcie z istniejącą strukturą władzy, słaby lub niewystarczający podział informacji pomiędzy podmiotami odpowiedzialnymi za realizację strategii, niejasne komunikowanie odpowiedzialności i/lub niejasna odpowiedzialność za realizację decyzji lub działań, słaba lub niejasna strategia. Z powyższego zestawienia wynika, że w procesie implementacji strategii przedsiębiorstwa mają głównie do czynienia z problemami natury komunikacyjnej oraz z brakiem odpowiednich umiejętności kierowniczych. Ponadto problemem jest także kiepska jakość strategii, co sugeruje, że błędy popełniono już na etapie jej formułowania. Do tego dochodzą konflikty na linii struktura władzy w firmie a jej cele strategiczne.

G.L. Neilson, K.L. Martin i E. Powers w oparciu o swoje doświadczenia w pracy z ponad 250 firmami nad skuteczniejszym realizowaniem strategii zidentyfikowali cztery kluczowe obszary wpływające na proces implementacji strategii: uprawnienia decyzyjne, przepływ informacji, motywatory i strukturę organizacyjną. Następnie stworzyli listę 17 cech organizacji, z których każda odpowiadała jednemu bądź większej liczbie obszarów i przez pięć lat prowadzili badania, które pozwoliły zebrać dane od ponad 26 000 respondentów z 31 przedsiębiorstw. Bazując na tych informacjach, określono cechy w największym stopniu wpływające na skuteczność firmy w procesie implementacji strategii [Neilson, Martin, Powers 2008]. Pierwsze pięć przedstawia tab. 1.

**Tabela 1.** Cechy organizacji wpływające na skuteczność procesu implementacji strategii

Cecha organizacji	Indeks siły (max 100)	Firmy MRS	Firmy SRS
Każdy ma dobre rozeznanie decyzji i działań, za które odpowiada – UD	81	71%	32%
Ważne informacje o otoczeniu konkurencyjnym szybko trafiają do centrali firmy – I	68	77%	45%
Raz podjęte decyzje rzadko są krytykowane – UD	58	55%	29%
Informacja przepływa swobodnie przez granice organizacyjne – I	58	55%	21%
Pracownicy liniowi zazwyczaj mają informacje, których potrzebują, aby zrozumieć wpływ ich codziennych wyborów na wynik finansowy przedsiębiorstwa – I	55	61%	28%

UD – upr. decyzyjne, I – informacja, MRS – mocne w realizacji strategii, SRS – słabe w realizacji strategii.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Neilson, Martin, Powers 2008, pp. 61-70].

Jak widać, wśród pierwszych pięciu cech organizacji, które w największym stopniu wpływają na skuteczności procesu implementacji strategii (indeks siły), znalazły się trzy z obszaru „informacja” oraz dwie z obszaru „uprawnienia decyzyjne”. W większości firm uznanych za mocne w realizowaniu strategii cechy te występują, co świadczy o tym, że mają one korzystny wpływ na skuteczność procesu implementacji strategii. Natomiast analizując odpowiedzi firm uznanych za słabe w realizowaniu strategii, należy stwierdzić, iż ich słabość wynika z niedoceniaenia znaczenia właściwego podziału uprawnień decyzyjnych oraz roli przepływu informacji z otoczenia do organizacji i przepływu informacji wewnątrz organizacji.

Ostatnie z prezentowanych informacji na temat problemów w procesie wdrażania strategii pochodzą z pracy T. Čatera i D. Pučko, którzy przedstawili wyniki badań przeprowadzonych w 2008 roku wśród 172 słoweńskich mikro-, małych, średnich i dużych firm [Čater, Pučko 2010]. Autorzy stworzyli listę trzynastu najpowszechniej występujących przeszkód utrudniających wdrożenie strategii, które poklasyfikowali w pięciu odmiennych grupach: „formułowanie strategii” (dwie przeszkody), „zarządzanie zmianą” (jedna), „kultura organizacyjna” (trzy), „organizacyjna struktura władzy” (trzy) oraz „przywództwo” (cztery). Analiza wyników badań pozwala stwierdzić, iż do głównych przeszkód utrudniających skuteczne wdrożenie strategii wśród słoweńskich firm należą te, które autorzy zaliczyli do obszaru „przywództwo” (niepobudzające do działania systemu wynagradzania, słabość w komunikowaniu strategii niższym szczeblom organizacyjnym, brak umiejętności przywódczych wśród menedżerów na rzecz realizacji strategii), „organizacyjna struktura władzy” (menedżerom brakuje pomysłów, jak przekonać pracowników do realizacji strategii, menedżerowie wyższego szczebla nie są aktywnie zaangażowani w proces wdrażania strategii) oraz „formułowanie strategii” (strategia została kiepsko zdefiniowana).

Podsumowując przedstawione wyniki badań kilku autorów na temat problemów występujących w procesie wdrażania strategii, należy stwierdzić, że do najczęściej pojawiających się można zaliczyć te z obszaru: przepływ informacji/komunikacja, przywództwo, umiejętności kierownicze, podział uprawnień decyzyjnych, struktura władzy i jakość strategii. W dalszej części artykułu będziemy zastanawiać się nad tym, czy z problemami podobnej natury w procesie implementacji strategii mają do czynienia przedsiębiorstwa, które osiągają sukcesy rynkowe.

### 3. Metodyka badań

Badania przeprowadzono w ramach projektu „Wdrażanie strategii organizacji – model, uwarunkowania i implikacje”, na próbie 200 firm działających od minimum 5 lat i figurujących na liście 500 największych polskich przedsiębiorstw według rankingu tygodnika „Polityka” lub na liście „Diamenty Forbesa” z roku 2013. Uzasadnieniem doboru takiej próby badawczej był fakt uczestnictwa w rankingach, a tym samym osiągnięcia sukcesów rynkowych w realizacji opracowanych strategii. W ba-

daniu udział wzięło 101 reprezentantów firm umieszczonych w rankingu „500 Polityki” oraz 99 przedstawicieli „Diamentów Forbesa”.

W rankingu „Polityki” do wyznaczenia pozycji przedsiębiorstwa na liście prócz przychodów ze sprzedaży uwzględnia się także przychody ogółem, zyski brutto i netto oraz wielkość zatrudnienia. Z kolei na listę „Forbesa” trafiają firmy najszybciej zwiększające swoją wartość. Należy zatem podkreślić, iż w analizie wyników badań konieczne jest uwzględnienie różnic strukturalnych występujących pomiędzy tymi dwiema grupami przedsiębiorstw. Jak się bowiem okaże w dalszej części opracowania, obie listy rankingowe prezentują zdecydowanie odmienne przedsiębiorstwa.

Aby zapewnić jak najwyższą reprezentatywność badań, dobór próby został dokonany przy wykorzystaniu metody warstwowo-losowej, dzięki czemu jest ona bardziej reprezentatywna od prostej próby losowej, ponieważ w sposób dokładny odzwierciedla strukturę populacji generalnej. Główną zmienną przy doborze podmiotów do próby badawczej była lokalizacja ze względu na województwo. Liczebność głównej próby badawczej ustalono na 200 przedsiębiorstw (założono liczebność populacji generalnej  $N = 500$ ). Na podstawie dokonanych obliczeń dla poziomu istotności określonego na poziomie  $\alpha = 0,05$  wyznaczono poziom przypuszczalnego maksymalnego błędu frakcji w ramach głównej części badania na poziomie zbliżonym do wartości 5,4%, co w badaniach społecznych jest wartością niską.

Techniką badawczą, którą wykorzystano w badaniu, był bezpośredni wywiad kwestionariuszowy (PAPI, *Paper and Pencil Interview*). Kwestionariusz wywiadu zawierał 46 pytań w części zasadniczej oraz 12 pytań w części metryczkowej.

#### 4. Pięć problemów wdrożeniowych – wyniki badań empirycznych

Jak już wcześniej wspomniano, w badaniu wzięli udział przedstawiciele 200 przedsiębiorstw (101 reprezentowało firmy umieszczone w rankingu „500 Polityki”, a 99 reprezentowało firmy z listy „Diamentów Forbesa”).

Przed przystąpieniem do analizy kluczowych problemów występujących w procesie wdrażania strategii przez przedsiębiorstwa osiągające sukcesy rynkowe warto zastanowić się nad postacią ich strategii. W całej badanej populacji niemal w co trzecim przedsiębiorstwie (29,5%) strategia przybiera postać sformalizowanego dokumentu znanego wyłącznie kierownictwu firmy. Z kolei podobny odsetek badanych wskazywał na takie formy strategii, jak: strategia „w głowie szefa” (18%), strategia w formie ustnych ustaleń, znanych wyłącznie naczelnemu kierownictwu (17,5%), strategia w formie ustnych ustaleń, znanych każdemu pracownikowi firmy (16%) oraz strategia sformalizowana w postaci dokumentu, znanego każdemu pracownikowi firmy (16%). Na tym etapie analizy można stwierdzić, że prawie połowa przedsiębiorstw (47%) posiada strategię (w postaci sformalizowanej bądź nie), której założenia znane są jedynie naczelnemu kierownictwu. Należy jednak zwrócić uwagę na znaczące różnice, jeśli chodzi o postać strategii, występujące między

przedsiębiorstwami z listy „Polityki” i „Forbesa”. Przedsiębiorstwa znajdujące się na liście „Polityki” posiadają głównie strategię sformalizowaną (64,3%) w postaci dokumentu, znanego wyłącznie kierownictwu firmy (36,6%) bądź znanego każdemu pracownikowi firmy (27,7%). Natomiast strategię większości (58,6%) przedsiębiorstw z listy „Forbesa” mają postać niesformalizowaną – co trzeci podmiot (33,3%) posiada wyłącznie strategię „w głowie szefa”, a przeszło co czwarty (25,3%) w formie ustnych ustaleń, znanych wyłącznie naczelnemu kierownictwu.

Na pytanie dotyczące stopnia realizacji przyjętych strategii uzyskane odpowiedzi wskazują, że w badanych firmach udaje się realizować strategię na poziomie wynoszącym średnio 74%, a różnice pomiędzy przedsiębiorstwami z obu list są nieznaczne. Można zatem stwierdzić, iż badaną populację charakteryzuje wysoki stopień skuteczności implementacji przyjętych strategii.

Poszukując problemów występujących w trakcie implementacji strategii, z którymi najczęściej mają do czynienia przedsiębiorstwa osiągające sukcesy rynkowe, stworzono listę 29 czynników, z których każdy można przydzielić do jednego z sześciu obszarów: „zwarłość strategii” – ZS (pięć czynników), „struktura organizacyjna, procedury i wytyczne” – SPW (trzy); „przepływ informacji” – PI (pięć); „przywództwo” – P (siedem); „zaangażowanie pracowników” – ZP (pięć); „inne” – I (cztery).

W pierwszej kolejności proszono respondentów o wskazanie, czy dany czynnik, określony jako mogący wywołać problem w trakcie wdrażania strategii, w ogóle wystąpił w reprezentowanych przez nich przedsiębiorstwach. W tabeli 2 przedstawiono zestawienie pięciu problemów, które były najczęściej wskazywane przez badanych.

Pierwszy wniosek płynący z analizy danych zawartych w tab. 2 mówi o tym, że na liście najczęściej występujących problemów wdrożeniowych znalazły się takie, z którymi do czynienia miało co najmniej co czwarte przedsiębiorstwo (wraz z upły-

**Tabela 2.** Pięć problemów wdrożeniowych – częstotliwość wystąpienia

Lp.	Problem	N	LF	%N	%P	%F
1	Szybko zmieniające się otoczenie wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii – I	196	65	33,2	28,3	38,1
2	Przeciążenie kierownictwa bieżącymi problemami utrudniające realizację strategii – P	196	60	30,6	29,3	32,0
3	Skupienie uwagi pracowników na działaniach operacyjnych, w oderwaniu od realizacji celów strategicznych – ZP	196	56	28,6	31,3	25,8
4	Niewystarczające środki finansowe przeznaczone na realizację strategii – I	196	51	26,0	24,8	26,3
5	Wraz z upływem czasu spada zaangażowanie pracowników w proces realizacji strategii – ZP	196	49	25,0	19,2	30,9

Objaśnienia: N – liczba firm, która odpowiedziała na pytanie, LF – liczba firm, w której dany problem wystąpił,  $\%N = (LF/N) \cdot 100$ ; %P – odsetek firm z listy „Polityki”, w których dany problem wystąpił, %F – odsetek firm z listy „Forbesa”, w których dany problem wystąpił.

Źródło: opracowanie własne.

wem czasu spada zaangażowanie pracowników w proces realizacji strategii), oraz takie, z którymi do czynienia miało co najwyżej co trzecie przedsiębiorstwo (szybko zmieniające się otoczenie wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii). Należy zatem stwierdzić, iż pozostałe 24 problemy występują w badanych firmach rzadziej – na pewno rzadziej niż w co czwartej z nich.

Drugi wniosek dotyczy kategorii problemów, z jakimi mają do czynienia przedsiębiorstwa odznaczające się wysoką skutecznością w realizacji strategii. Na liście pięciu najczęściej występujących znalazły się po dwa z obszaru „zaangażowanie pracowników” i „inne” oraz jeden z obszaru „przywództwo”. Widać zatem, że największa liczba problemów dotyczy czynnika ludzkiego: utrzymania zaangażowania pracowników w procesie realizacji strategii, co wiąże się z tym, aby skupiali się oni nie tylko na działaniach operacyjnych, ale przede wszystkim na dochodzeniu do celów strategicznych. Do tego dochodzi przeciążone kierownictwo, które zamiast przewodzić pracownikom i motywować ich do realizacji strategii, musi zajmować się rozwiązywaniem bieżących problemów, co utrudnia realizację strategii.

Trzeci wniosek mówi o tym, że przedstawiciele badanych przedsiębiorstw jako najczęściej występujący problem wskazywali szybko zmieniające się otoczenie wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii. Świadczyć może to o prawdziwości tezy, iż współcześnie dla przedsiębiorstw największym wyzwaniem jest umiejętne dostosowywanie się do szybko zmieniającego się otoczenia, z czym wiąże się umiejętność opracowywania takich strategii, które z jednej strony będzie można często modyfikować, a które z drugiej strony konsekwentnie będą prowadziły przedsiębiorstwo do wyznaczonego celu strategicznego, oczywiście, o ile cel ten nadal będzie racjonalny i osiągalny.

Czwarty wniosek dotyczy różnic między przedsiębiorstwami z listy „Polityki” i „Forbesa” pod względem częstotliwości występowania danych problemów. Otóż okazuje się, że firmy z listy „Polityki” zdecydowanie częściej niż firmy z listy „Forbesa” mają do czynienia z sytuacją, w której pracownicy skupiają uwagę na działaniach operacyjnych, odrywając się od realizacji celów strategicznych. Taki stan rzeczy jest najprawdopodobniej spowodowany wielkością przedsiębiorstwa – podmioty z listy „Polityki” w 64% to firmy duże. W tego typu przedsiębiorstwach pracownicy często skupieni są tylko i wyłącznie na realizacji swoich codziennych obowiązków, nie widząc ich przełożenia na cele strategiczne. Dzieje się tak najprawdopodobniej dlatego, że pracownikom brakuje fundamentalnej wiedzy na temat tego, jak ich praca wpływa na realizację strategii. Można zaryzykować stwierdzenie, że taki stan wywołany jest przez nieumiejętne (bądź brak) komunikowanie pracownikom ich roli w procesie implementacji strategii.

Z kolei przedsiębiorstwa z listy „Forbesa” zdecydowanie częściej niż przedsiębiorstwa z listy „Polityki” mają do czynienia z takimi problemami jak to, że szybko zmieniające się otoczenie wymusza częste modyfikowanie wdrażanej strategii oraz to, że wraz z upływem czasu spada zaangażowanie pracowników w proces realizacji strategii. Ponadto nieco częściej występuje u nich problem przeciążenia kierownic-



stwa bieżącymi sprawami, co utrudnia realizację strategii oraz niewystarczających środków finansowych przeznaczonych na realizację strategii. Występowanie większości z powyższych problemów z większą częstotliwością wśród przedsiębiorstw z listy „Forbesa” niż z listy „Polityki” można wytłumaczyć tym, że na pierwszej z tych list niemal 65% podmiotów to firmy małe. Nie dziwi zatem, że w tego typu podmiotach trudniej jest zgromadzić odpowiednie środki finansowe, które można przeznaczyć na realizację strategii. Ponadto w firmach małych szybciej dochodzi do przeciążenia kierownictwa (często jednoosobowego) bieżącymi problemami funkcjonowania organizacji. Wydaje się również, że wielkość przedsiębiorstwa tłumaczy występowanie zjawiska spadku wraz z upływem czasu zaangażowania w proces realizacji strategii. Z przeprowadzonych badań wynika bowiem, że strategia firmy jest znana wszystkim pracownikom jedynie w 19,2% firm z listy „Forbesa” (w przypadku listy „Polityki” odsetek ten wynosi 44,5%). Skoro zatem znajomość strategii przez pracowników małych firm jest tak niewielka, nie powinno dziwić, że spadek zaangażowania w proces realizacji strategii, której przecież nie znają, występuje częściej niż w firmach dużych, w których znajomość strategii przez pracowników jest ponad dwukrotnie większa. Jedynym problem, którego częstotliwość występowania w podmiotach z listy „Forbesa” zaskakuje w porównaniu do podmiotów z listy „Polityki”, jest szybko zmieniające się otoczenie, które wymusza częste modyfikowanie wdrażanej strategii. Niemal 40% firm z listy „Forbes” doświadczyło tego problemu. Jest to o tyle zaskakujące, że firmy małe uznaje się za podmioty o wiele szybciej reagujące na zmiany w otoczeniu niż firmy duże.

Wiedząc już, z jakiego typu sytuacjami problemowymi badane przedsiębiorstwa mają do czynienia najczęściej, chciano dowiedzieć się, czy lista tych sytuacji pokrywa się z listą sytuacji powodujących najwięcej kłopotów w procesie implementacji strategii. Do określenia wielkości problemów, jakie może wywołać w procesie implementacji strategii dana sytuacja, posłużono się pięciopunktową skalą, gdzie „1” oznaczało, że „w ogóle nie był to problem”, a „5”, że był to „ogromny problem”. Tabela 3 prezentuje listę pięciu problemów, które generują najwięcej kłopotów w procesie wdrażania strategii.

Analiza danych zawartych w tab. 2 i 3 uprawnia do stwierdzenia, że dwie sytuacje problemowe, które występowały w badanych przedsiębiorstwach z największą częstotliwością, znalazły się także wśród sytuacji generujących najwięcej kłopotów w procesie implementacji strategii. Należą do nich: szybko zmieniające się otoczenie, wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii (SP=3,00) oraz niewystarczające środki finansowe przeznaczone na realizację strategii (SP=2,98). **Można zatem stwierdzić, iż do problemów, które przedsiębiorstwom osiągnięciem sukcesy rynkowe, jednocześnie najczęściej i najbardziej utrudniają wdrażanie strategii, należą: zmiany zachodzące w otoczeniu oraz brak odpowiednich środków finansowych na realizację strategii.**

Kolejny wniosek dotyczy faktu, że najwięcej problemów wdrożeniowych w badanych firmach wywołuje sytuacja, w której kierownictwo wyższego szczebla nie

**Tabela 3.** Pięć problemów wdrożeniowych – skala problemu

Lp.	Problem	N	LF	%N	SP	SP-P	SP-F
1	Kierownictwo wyższego szczebla nie podejmuje działań wspierających realizację strategii – P	196	11	5,6	3,090	3,50	2,60
2	Brak motywatorów lub nieodpowiednie motywy wspierające realizację celów strategicznych – I	196	35	17,9	3,088	3,30	2,79
3	Szybko zmieniające się otoczenie wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii – I	196	65	33,2	3,000	2,86	3,11
4	Niewystarczające środki finansowe przeznaczone na realizację strategii – I	196	51	26,0	2,980	2,76	3,19
5	Brak liderów skutecznie motywujących pracowników do realizacji strategii – P	196	41	20,9	2,951	3,36	2,47

Objaśnienia: N – liczba firm, która odpowiedziała na pytanie, LF – liczba firm, w której dany problem wystąpił,  $\%N = (LF/N) * 100$ ; SP – średnia skala problemu w firmach, w których dany problem wystąpił, SP-P – średnia skala problemu w firmach z listy „Polityki”, w których dany problem wystąpił, SP-F – średnia skala problemu w firmach z listy „Forbesa”, w których dany problem wystąpił.

Źródło: opracowanie własne.

podejmuje działań wspierających realizację strategii. Potwierdza to zatem znaną tezę, że brak wsparcia procesu implementacji strategii przez kadre kierowniczą wyższego szczebla w istotny negatywny sposób wpływa na możliwość realizacji przyjętych zamierzeń strategicznych. Jeśli dodamy do tego piąty problem – brak liderów skutecznie motywujących pracowników do realizacji strategii, to rodzi nam się obraz przedsiębiorstw, w których brakuje odpowiednich przywódców, będących w stanie pobudzić pracowników do zaangażowania się w proces implementacji strategii. A jak twierdzi J.M. Higgins, powodzenie zarówno procesu opracowania, jak i realizacji strategii zależy od skutecznego przywództwa [Chowdary 2008].

Z kolei drugim w kolejności czynnikiem, który wywołuje najwięcej problemów wdrożeniowych, jest brak motywatorów lub nieodpowiednie motywy wspierające realizację celów strategicznych. Jest to zatem potwierdzenie kolejnej znanej tezy mówiącej o tym, że brak odpowiedniego systemu motywacyjnego, który wiązałby wynagrodzenia pracowników z poziomem realizacji celów strategicznych, stanowi istotne zagrożenie dla powodzenia procesu implementacji strategii.

Dokonując analizy różnic występujących między przedsiębiorstwami z listy „Polityki” i „Forbesa”, należy dojść do wniosku, że podmiotom z listy „Polityki” o wiele więcej problemów niż podmiotom z listy „Forbesa” przysparzają takie sytuacje, jak: niepodejmowanie przez kierownictwo wyższego szczebla działań wspierających realizację strategii (SP-P=3,5; SP-F=2,60); brak liderów skutecznie motywujących pracowników do realizacji strategii (SP-P=3,36; SP-F=2,47) oraz brak motywatorów lub nieodpowiednie motywy wspierające realizację celów strategicznych (SP-P=3,30; SP-F=2,79). Widać zatem, że przedsiębiorstwom dużym najbardziej utrudnia implementację strategii brak wsparcia tego procesu przez kadre

zarządzającą, brak przywódców skutecznie motywujących pracowników oraz brak powiązania systemu motywacyjnego z realizowaną strategią. Można zatem stwierdzić, że wszystkie te problemy mają charakter czynników wewnątrzorganizacyjnych i na wszystkie z nich przedsiębiorstwo może aktywnie wpływać.

Z kolei podmiotom z listy „Forbesa” o wiele więcej problemów niż podmiotom z listy „Polityki” przysparzają takie sytuacje, jak: niewystarczające środki finansowe przeznaczone na realizację strategii (SP-F=3,19; SP-P=2,76) oraz szybko zmieniające się otoczenie wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii (SP-F=3,11; SP-P=2,86). Zatem w przypadku przedsiębiorstw małych można stwierdzić, że jeden z kluczowych czynników utrudniających wdrażanie strategii znajduje się poza organizacją (zmieniające się otoczenie) i ma ona na niego niewielki wpływ bądź nie ma żadnego wpływu, a drugi (środki finansowe) po części również znajduje się poza organizacją, ponieważ wielkość środków finansowych, którymi dysponuje mała firma, często uzależniona jest od decyzji instytucji, takich jak banki, które udzielają kredytów inwestycyjnych i rozwojowych.

## 5. Zakończenie

Przedstawione w niniejszym artykule wyniki badań dotyczące kluczowych problemów występujących w trakcie implementacji strategii wśród przedsiębiorstw osiągających sukcesy rynkowe pozwalają dojść do wniosku, że lista tych problemów różni się nieco od tych, które można znaleźć w literaturze przedmiotu. Otóż najczęściej pojawiające się w literaturze problemy wdrożeniowe można zakwalifikować do takich obszarów, jak: przepływ informacji/komunikacja, przywództwo, umiejętności kierownicze, podział uprawnień decyzyjnych, struktura władzy i jakość strategii.

Tymczasem wyniki badań przeprowadzonych w ramach realizacji projektu „Wdrażanie strategii organizacji – model, uwarunkowania i implikacje” uprawniają do stwierdzenia, że przedsiębiorstwom osiągającym sukcesy rynkowe najczęściej i jednocześnie najbardziej utrudniają wdrażanie strategii dwa problemy: zmiany zachodzące w otoczeniu oraz brak odpowiednich środków finansowych.

Ponadto zaskakujący może być fakt, że ani na liście najczęściej występujących sytuacji problematycznych, ani na liście sytuacji stwarzających najwięcej problemów nie pojawiła się żadna z obszaru „przepływ informacji”. Może to oznaczać, że przedsiębiorstwa uznane za skuteczne w procesie wdrażania strategii potrafią umiejętnie przekazywać w ramach organizacji informacje niezbędne do realizacji celów strategicznych.

Natomiast biorąc pod uwagę, iż wśród najczęściej występujących problemów w procesie implementacji strategii znalazł się ten mówiący o przeciążeniu kierownictwa bieżącymi sprawami, co utrudnia realizację strategii, oraz uwzględniając to, że wśród sytuacji sprawiających najwięcej kłopotów znalazły się te mówiące o tym, że kierownictwo wyższego szczebla nie podejmuje działań wpięrających realizację

strategii, a także że brakuje liderów skutecznie motywujących pracowników do realizacji strategii, należy dojść do wniosku, że nawet przedsiębiorstwa, które skutecznie implementują opracowane strategie, mają problemy związane z brakiem odpowiedniego przywództwa. Ich występowanie negatywnie wpływa na proces wdrażania strategii. Dzieje się tak dlatego, że brak skutecznego przywództwa i właściwego motywowania może doprowadzić do tego, że pracownicy będą skupieni głównie na działaniach operacyjnych, a wraz z upływem czasu ich zaangażowanie w proces realizacji strategii będzie spadało.

Podsumowując, należy stwierdzić, iż spośród prezentowanych w literaturze przedmiotu problemów występujących w procesie wdrażania strategii w firmach osiągających sukcesy rynkowe najczęściej występują te, które można przypisać do obszaru „przywództwo”.

## Literatura

- Abraham S, Leavy B., 2007, *After 15 editions: the authors of strategic management textbook reflect*, An interview with A.A. Thompson, A.J. Strickland and J.E. Gamble, *Strategy & Leadership*, Vol. 35, No. 4, pp. 38-42.
- Balanced Scorecard Statistics, [http://www.valuecreationgroup.com/balanced\\_scorecard\\_statistics.htm](http://www.valuecreationgroup.com/balanced_scorecard_statistics.htm) (20.01.2014).
- Beer M., Eisenstat R.A., 2000, *The silent killers of strategy implementation and learning*, *Sloan Management Review*, Vol. 41, No. 4, pp. 29-40.
- Carlopio J., Harvey M., 2012, *The development of a social psychological model of strategy implementation*, *International Journal of Management*, Vol. 29, No. 3, part 1, pp. 75-85.
- Chowdary N.V., 2008, *Executive Interviews: Interview with James M Higgins on Strategy Execution*, [http://ibscdc.org/executive-interviews/Q&A\\_with\\_Prof\\_James\\_M\\_Higgins\\_4.htm](http://ibscdc.org/executive-interviews/Q&A_with_Prof_James_M_Higgins_4.htm) (15.02.2014).
- Čater T., Pučko D., 2010, *Factors of effective Strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice*, *Journal for East European Management Studies*, Vol. 15, pp. 207-236.
- Gendron M., 1997, *Using the balanced scorecard*, *Harvard Management Update: A Newsletter from Harvard Business School*, Vol. 2, No. 10, pp. 7-10.
- Hrebiniak L.G., 2005, *Making strategy work. Leading effective execution and change*, Pearson Education, Upper Saddle River, pp. 14-31.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2005, *Creating the Office of Strategic Management*, <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/05-071.pdf> (20.01.2014).
- Neilson G.L., Martin K.L., Powers E., 2008, *The SECRETS TO SUCCESSFUL STRATEGY EXECUTION*, *Harvard Business Review*, pp. 61-70.
- Speculand R., 2006, *The great big strategy challenge*, *Strategic Direction*, Vol. 22, Issue 3, p. 3-5.
- Wołczek P., *Wdrażanie strategii jednym z najsłabszych ogniw zarządzania strategicznego*, 2012, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 116*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, s. 205-216.

## FIVE KEY PROBLEMS OF STRATEGY IMPLEMENTATION – EMPIRICAL RESEARCH RESULTS

**Summary:** In the strategic management literature much attention is paid to the the essence and importance of both good strategy formulation and proper strategy implementation. However, business practice shows that on the one hand companies possess highly developed skills in the area of formulating strategies, but on the other it is amazing that their competence in the area of the effective implementation of strategies is unexpectedly low. Therefore, many authors try to find a solution to the riddle why companies are ineffective in the process of strategy implementation. They identify various factors that influence the effectiveness of the strategy implementation process. Often among them there are mentioned such as: poorly developed leadership skills among managers, an improper allocation of decision-making powers, improper communication about strategy, lack of ability to manage change or lack of adequate incentives associated with the implemented strategy. One may wonder whether the companies that achieve market success also have to deal with the above-mentioned problems. This paper, based on the results of research conducted as a part of the project *The implementation of the strategy in the organization - model, determinants and implications*<sup>2</sup>, presents five key problems, with which the companies that achieve market success had to deal with in the process of strategy implementation. It turns out that in this type of companies, two situations cause most often and at the same time the largest problems in the process of strategy implementation. These are: changes in the environment and the lack of adequate financial resources.

**Keywords:** strategy, strategy implementation, implementation problems.

---

<sup>2</sup> Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/B/HS4/04247.