

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

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

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

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

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

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

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

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

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

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

Summaries

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

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

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

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

Letycja Sołoducho-Pelc

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: letycja.soloducho@gmail.com

KONCEPCJA I WDRAŻANIE STRATEGII W MAŁYCH, ŚREDNICH I DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie: W literaturze zarządzania strategicznego prezentowane są badania dotyczące decyzji i działań przedsiębiorstw w obszarze strategii. Równocześnie istnieje wiele wątpliwości dotyczących definiowania, standardu opracowania czy możliwości implementacji strategii przez przedsiębiorstwa różnej wielkości. Celem artykułu jest zbadanie różnic pomiędzy małymi, średnimi i dużymi przedsiębiorstwami w kwestii opracowania koncepcji strategii oraz jej wdrożenia. Uwagę poświęcono analizie wybranych aspektów związanych z postacią, horyzontem czasowym, aktualizacją strategii oraz stopniem wdrażania strategii w podmiotach różnej wielkości. Wyniki badań można zinterpretować jako wskazanie, że odnoszące sukcesy małe, średnie i duże firmy mają odmienne podejścia do strategii, które trudno uporządkować, biorąc pod uwagę kryterium ich wielkości.

Słowa kluczowe: strategia, wdrażanie, zarządzanie strategiczne, przedsiębiorstwo.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.45

1. Wstęp

Według M.E. Portera: „najgorszym błędem, a zarazem najczęstszym, jest brak strategii”¹. Dlatego od ponad 2500 lat strategia zaprzęta myśli wojskowych, polityków, przedsiębiorców i kadry zarządzającej organizacjami. Wyszukując hasło „strategia biznesu”, można znaleźć 81 milionów odwołań, jednak szukając informacji dotyczących implementacji strategii – jedynie 7,3 miliona stron². Wydawać by się mogło, że przełożenie strategii na praktyczne działania nie powinno budzić dużych kontrowersji. Jednak proces implementacji strategii wskazywany jest jako najbardziej newralgiczny obszar związany z zarządzaniem strategicznym. Według danych z raportu Fortune Magazine około 70% strategii i projektów nie udaje się zrealizować, inne statystyki wskazują, że dotyczy to aż 9 na 10 opracowanych strategii³. Jak za-

¹ J. Magretta, *Michael Porter answers managers' FAQs*, Strategy & Leadership, Vol. 40, No. 2, 2012, s. 11.

² *Your Corporate Strategy: It Just Doesn't Matter*, Forbes, www.forbes.com

³ R. Speculand, *The great big strategy challenge*, Strategic Direction Vol. 22, Iss. 3, 2006, s. 1.

uważał P.F. Drucker, być może przyczyna problemów związanych z wdrażaniem strategii wynika z faktu, że w odniesieniu do strategii, wskazującej osiągnięcie konkretnej pozycji w przyszłości przez przedsiębiorstwo, odpowiedź na pytanie: co? (co powinniśmy osiągnąć?), wydaje się często istotniejsza od odpowiedzi na pytanie: jak? (w jaki sposób możemy to osiągnąć?)⁴.

2. Przegląd literatury

2.1. Formalizacja koncepcji strategii

Najlepszym dowodem na to, że popularność strategii nie idzie w parze z jej zrozumieniem, jest fakt, że wciąż nie ma jednoznacznej odpowiedzi na pytanie: co to jest strategia⁵. Mając na uwadze tematykę rozważań, przyjęto, że strategia „przenosi” przedsiębiorstwo ze stanu obecnego do konkretnego miejsca w przyszłości, wyobrażonego, zaplanowanego czy zaprojektowanego⁶. Właściwie opracowana strategia zawiera sprecyzowanie długoterminowych aspiracji firmy i ścieżkę ich realizacji⁷.

Przedsiębiorstwa, przystępując do prac związanych z procesem opracowania i wdrożenia strategii, muszą rozważyć dwie kluczowe kwestie:

1. Zaangażowanie całej organizacji w przygotowanie strategii lub komunikację strategii, czyli rozpropagowanie kluczowych założeń strategii wśród interesariuszy firmy, w szczególności kadry zarządzającej i pracowników.

2. Formalizację strategii, czyli stopień szczegółowości sformułowania wytycznych strategii w formie dokumentu.

Uogólniając, można założyć, że w ramach realizacji procesu zarządzania strategicznego wybór dotyczy racjonalnego lub wyłaniającego się podejścia do strategii, które z kolei przekłada się na wybór koncepcji strategii⁸. W dotychczas wypracowanym podejściu zwraca się uwagę na fakt, że proces opracowania strategii wymaga formalizacji i powinien mieć charakter: celowy, systematyczny i analityczny⁹. Wy-

⁴ P. Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, 1954; B. Steyn, *From strategy to corporate communication strategy: a conceptualization*, *Journal of Communication Management*, Vol. 8, No. 2, 2003, s. 171.

⁵ B. Richardson, *Comprehensive approach to strategic management: Leading across the strategic management domain*, *Management Decision*, Vol. 32, No. 8, 1994, s. 27.

⁶ A. Bodrum, *The strategic balance in a change management perspective*, *Society and Business Review*, Vol. 5, No. 3, 2010, s. 246.

⁷ G. Getz, J. Lee, *Why your strategy isn't working*, *Business Strategy Series*, Vol. 12, No.6, 2001, s. 304.

⁸ J. Kenny, *Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy*, *The Learning Organization*, Vol. 13, No. 4, 2006, s. 355; R.M. Grant, *Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors*, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Iss. 6, June 2003, s. 491-517.

⁹ E. Greenley, *Does strategic planning improve company performance?*, *Long Range Planning*, 19 (2), 1986, s. 101-108; G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2002.

bór właściwej postaci koncepcji strategii ma poważny wpływ na możliwości rozwojowe, a typowe błędy popełniane w tym aspekcie dotyczą¹⁰:

- planowania z dnia na dzień – strategia nie ma żadnego formalnego wymiaru w postaci dokumentu, do którego można się odwołać;
- tworzenia bardzo rozbudowanych planów, zakładających szybkie wprowadzenie przełomowych zmian – strategia ma postać szczegółowego, rozbudowanego dokumentu, który staje się bezużyteczny jeszcze przed przystąpieniem do realizacji.

Biorąc pod uwagę zmienność czy nawet chaos w otoczeniu, należy rozważyć kwestię kreowania elastycznego, nie do końca ustalonego planu lub wręcz przeciwnie – koncepcji o charakterze sformalizowanym¹¹.

Prezentowane w literaturze tematu wyniki badań można zinterpretować jako potwierdzenie istnienia zależności pomiędzy formalnym planowaniem a wzrostem: firmy, w których strategia miała sformalizowany charakter, rosły dwa razy szybciej¹². Szczególnie ważne są konsekwencje planowania wynikające z faktu, że „planujące” firmy, zaangażowane w przygotowanie i analizę różnych stanów przyszłości, reagują i wykorzystują zmiany. Z kolei przedsiębiorstwa nierealizujące planowania działają reaktywnie, wykorzystując przede wszystkim dotychczas zdobytą wiedzę i intuicję. O realizacji strategii decyduje również jej komunikacja, gdyż strategię rozumie jedynie 5% pracowników¹³.

2.2. Wybór horyzontu planistycznego strategii i aktualizacji strategii

Orientacja długoterminowa stanowi niewralgiczny aspekt planowania, wyznaczając granice działania organizacji w przyszłości¹⁴. Planowanie w długim horyzoncie umożliwia zdobywanie informacji, zrozumienie zachodzących zmian, ograniczanie ryzyka i wykorzystanie szans, dlatego stanowi podstawę kreowania wartości firmy w ramach procesu zarządzania strategicznego¹⁵. Pomimo szybkości zmian zachodzących

¹⁰ S. Mezger, M. Violani, *Seven basic strategic missteps and how to avoid them*, *Strategy & Leadership*, Vol. 39, No. 6, 2012, s. 22.

¹¹ J. Radomska, *Formalisation in strategy implementation – the key to success or an unnecessary limitation?*, *International Journal of Contemporary Management*, nr 3 (12), 2013, s. 80-92; B.L. Bechtold, *Chaos theory as a model for strategy development*, *Empowerment in Organizations*, Vol. 5, No. 4, 1997, s. 195-196.

¹² S. Kraus, R. Harms, E.J. Schwarz, *Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings*, *Management Research News*, Vol. 29, No. 6, 2006, s. 336; M.A. Lyles, I.S. Baird, J.B. Orris, D.F. Kuratko, *Formalized planning in small business: increasing strategic choices*, *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, No. 2 1993, s. 38-50.

¹³ J. Kenny, wyd. cyt., s. 353.

¹⁴ E.F. Harrison, *Strategic planning maturities*, *Management Decision*, Vol. 33, No. 2, 1995, s. 49; S. Kraus, R. Harms, E.J. Schwarz, wyd. cyt., s. 334.

¹⁵ M.A. Palomino, S. Bardsley, K. Bown, J. de Lurio, P. Ellwood, D. Holland-Smith, B. Huggins, A. Vincenti, H. Woodroof, R. Owen, *Web-based horizon scanning: concepts and practice, foresight*, Vol. 14, No. 5, 2012, s. 355; S. Mezger, M. Violani, wyd. cyt., s. 22; S. Kraus, R. Harms, E.J. Schwarz, wyd. cyt., s. 334.

dzących w otoczeniu, skracania cyklu życia produktów, usług czy branż, ważne jest, aby wybiegać w przyszłość, planując optymalnie w ciągu pięciu lat. Ponieważ skracają się czas niezbędny do realizacji zaplanowanych działań, staje się to coraz trudniejsze¹⁶. Przedsiębiorstwa, zamiast realizować podejście strategiczne, często skupiają się na działaniach operacyjnych¹⁷. Jednak plany krótkookresowe, mające charakter planów taktycznych, nie pozwalają na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej, a co z tym się wiąże – rozwój w długim horyzoncie czasowym¹⁸.

Wyniki badań potwierdzają, że wydłużanie horyzontu czasowego strategii pozostaje w związku z: motywowaniem kadry zarządzającej i pracowników, wydajnością czy osiągnięciami firm¹⁹.

Należy jednak założyć, że nie tylko długość horyzontu czasowego jest ważna, ale również ciągła kontynuacja procesu realizacji strategii²⁰. Zasadniczą kwestią, równie ważną jak sam proces opracowania i implementacji strategii w długim horyzoncie, jest konieczność wprowadzania zmian, czyli aktualizacji strategii. Presja szybkości w działaniu w stosunku do konkurencji, szybkości we wzroście i rozwoju oraz presja poczucia niepewności może decydować o realizacji strategii bez uwzględnienia konieczności jej aktualizacji²¹. Takie działanie ma nie tylko charakter korekty dotychczasowych planów, ale powinno przyjąć formę „podważania” słuszności dotychczas przyjętych założeń²².

2.3. Dylematy związane z wdrażaniem strategii

H. Mintzberg zwrócił uwagę na istotę procesu opracowania i strategii: w „rzeźbieniu” strategii najważniejsze jest „połączenie pomiędzy myślą a działaniem”²³. Nawet najlepiej przygotowana strategia nie przyniesie pozytywnych efektów, gdy nie zostanie wdrożona. Jednak właśnie przejście od fazy koncepcyjno-planistycznej do działania jest uznawane za najtrudniejszy etap prac związanych z realizacją procedury zarządzania strategicznego. Planowanie dotyczy zarówno opracowania koncepcji

¹⁶ T.M. Box, *Small firm strategy in turbulent times*, Academy of Strategic Management Journal, Vol. 10, No. 1, 2011, s. 116.

¹⁷ S. French, *Critiquing the language of strategic management*, Journal of Management Development, Vol. 28, No. 1, 2009, s. 6.

¹⁸ S. Mezger, M. Violani, wyd. cyt., s. 22.

¹⁹ S. Kraus, R. Harms, E.J. Schwarz, wyd. cyt., s. 336; J.A. Smith, wyd. cyt., s. 857-72; C. Orpen, *The effects of long-range planning on small business performance: a further examination*, Journal of Small Business Management, Vol. 23 No. 1, 1985, s. 16-23.

²⁰ R. Feurer, K. Chaharbaghi, *Strategy development: past, present and future*, Training for Quality, Vol. 5, No. 2, 1997, s. 59.

²¹ A. Rylander, J. Pepperd, *From implementing strategy to embodying strategy*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 4, No. 3, 2003, s. 318.

²² J. Magretta, wyd. cyt., s. 12.

²³ T. Kippenberger, *The fine art of crafting strategy*, The Antidote from CSBS, Vol. 3, Iss. 6, 1998, s. 28-29.

strategii, jak i zaplanowania działań związanych z jej wdrożeniem. We wdrażaniu najistotniejsze wydaje się połączenie operacyjnej doskonałości z realizacją długoterminowej wizji rozwoju, stanowiącej podstawę strategii.

Prawidłowy przebieg procesu realizacji strategii wymaga odpowiedzi na kluczowe pytania: kto?, co? jak? W ten sposób wyznacza się odpowiedzialność konkretnych osób, precyzuje ich obowiązki wynikające z przyjętej strategii oraz drogi dojścia do ustalonych celów strategicznych²⁴. Stąd istotne jest zrozumienie strategii przez jej realizatorów, monitorowanie postępów w pracach, rozwiązywanie bieżących problemów czy wprowadzanie koniecznych zmian do zaplanowanej strategii²⁵.

2.4. Małe, średnie i duże przedsiębiorstwa a strategia

Analizując specyfikę małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), można przyjąć, że firmy te realizują charakterystyczne podejście do strategii, wynikające z ich potencjału i możliwości rozwojowych²⁶. Najczęściej w odniesieniu do MŚP podkreśla się szybkość w działaniu i elastyczność oraz wrażliwość na zmiany w odpowiedzi na zmienność otoczenia²⁷.

W charakterystycznym dla małych firm podejściu do strategii zwraca się uwagę na cechy charakterystyczne tego procesu: uproszczenie, partycypacyjność, adaptacyjność²⁸. Różnice w podejściu do tworzenia strategii w długim horyzoncie czasowym pozostają we współzależności z wielkością firmy. Małe przedsiębiorstwa, w przeciwieństwie do dużych podmiotów, ze względu na konieczność zachowania elastyczności dążą do skracania horyzontu czasowego planowania²⁹. Generalnie w literaturze tematu akcentowany jest wyjątkowy przebieg realizacji procesu opracowania i realizacji strategii³⁰.

²⁴ S. Finkelstein, S. Borg, *Strategy gone bad: doing the wrong thing*, Handbook of Business Strategy, MCB UP Limited, 2004, s. 123.

²⁵ S. Mezger, M. Violani, wyd. cyt., s. 22.

²⁶ D. Smallbone, R. Leig, D. North, *The characteristics and strategies of high growth SMEs*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 1, Iss. 3, 1995, s. 44-62.

²⁷ J.J. Ebben, A.C. Johnson, *Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms*, Strategic Management Journal, Vol. 26, Iss. 13, December 2005, s. 1249-1259.

²⁸ M.L. Verreynne, D. Meyer, *Small business strategy and the industry life cycle*, Small Bus Ekon, Vol. 35, 2010, s. 399-403; A. Aragón-Sánchez, G. Sánchez-Marin, *Strategic orientation, management characteristics, and performance: a study of Spanish SMEs*, Journal of Small Business Management, Vol. 43, Iss. 3, July 2005, s. 287-308.

²⁹ D.W. Jones, *Characteristics of planning in small firms*, Journal of Small Business Management, July, 1982, s. 15; S. Kraus, R. Harms, E.J. Schwarz, wyd. cyt., s. 340; J.G. Covin, D.P. Slevin, *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, Strategic Management Journal, Vol. 10, Iss. 1, January/February 1989, s. 75-87.

³⁰ G. Stonehouse, J. Pemberton, *Strategic planning in SMEs – some empirical findings*, Management Decision, Vol. 40 Iss: 9, 2002, s. 853-861; M. Entrialgo, E. Fernández, C.J. Vázquez, *Linking entrepreneurship and strategic management: evidence from Spanish SMEs*, Technovation, Vol. 20, Iss. 8, August 2000, s. 427-436.

Pomimo wielu lat badań dotyczących strategii w małych i średnich firmach, wydaje się, że oczekiwania w stosunku do podejścia strategicznego przewyższają możliwości praktycznych działań MŚP. Ocenianie tych procesów jako zdecydowanie niewystarczających stanowi dobre podsumowanie rozważań dotyczących podejścia do strategii w mniejszych podmiotach³¹. Jednak należy wyraźnie podkreślić, że w świetle wyników badań małe firmy realizujące sformalizowane podejście do strategii odnoszą sukcesy³².

2.5. Metodyka badań i wyniki badań

Prezentowane w artykule wyniki badań stanowią część badań dotyczących wdrażania strategii w przedsiębiorstwach, przeprowadzonych w ramach projektu, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/B/HS4/04247.

Liczebność próby wynosiła 200 przedsiębiorstw, które zostały uwzględnione w rankingu „500 Polityki” (101 firm) oraz rankingu tygodnika „Forbes” (99 firm). Zdecydowana większość – 86,5% przedsiębiorstw, określając strukturę własnościową, wskazała, że przedsiębiorstwo w całości znajduje się w rękach prywatnych.

W badaniu wykorzystano metodę warstwowo-losową w celu doboru próby badawczej. Dzięki przyjęciu takiej metody próba jest bardziej reprezentatywna pod względem większej liczby zmiennych od prostej próby losowej. Ponadto wykorzystano metodę opartą na gromadzeniu danych w sposób jawny i zestandaryzowany. Ze względu na duży stopień złożoności narzędzia badawczego oraz wielowątkową problematykę badania ilościowego jako technikę badawczą wykorzystano bezpośredni wywiad kwestionariuszowy (PAPI). Respondenci odnosili się do stwierdzeń zawartych w poszczególnych pytaniach, wybierając odpowiedzi na skali Likerta. Kwestionariusz wywiadu zawierał 58 pytań: 12 pytań w części metryczkowej oraz 46 pytań w części zasadniczej.

2.6. Rezultaty badań i dyskusja

W tabeli 1 przedstawiono wyniki badań dotyczących postaci strategii, rozumianej jako koncepcja rozwoju firmy.

Przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu najczęściej wskazywały na strategię sformalizowaną w postaci dokumentu, znanego wyłącznie kierownictwu firmy (59 wskazań).

Koncepcja rozwoju w takiej postaci jest realizowana przez 19 firm małych, 11 średnich oraz 29 dużych podmiotów. O ile nie budzi kontrowersji kwestia wyboru tej

³¹ Robinson, Pearce, 1984, s. 128; M.L. Verreyne, D. Meyer, wyd. cyt., s. 399-403.

³² D.W. Jones, wyd. cyt., s. 15-18; J.S. Aldehayyat, N. Twaissi, *Strategic planning and corporate performance relationship in small business firms: Evidence from a middle east country context*, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 8, 2011, s. 255-256.

Tabela 1. Postać strategii (koncepcji rozwoju)

	Ogółem		Do 49 zatrudnionych pracowników		50-249 zatrudnionych pracowników		Powyżej 250 zatrudnionych pracowników		Odmowa odpowiedzi dot. wielkości zatrudnienia	
	L.	%	L.	%	L.	%	L.	%	L.	%
Postać strategii firmy	L.	%	L.	%	L.	%	L.	%	L.	%
Ogółem	200	100,0	68	34,0	63	31,5%	67	33,5	2	1,0
strategii „w głowie szefa”	36	100,0	20	55,6	13	36,1	2	5,6	1	2,8
strategii w formie ustnych ustaleń, znanych wyłącznie naczelnemu kierownictwu	35	100,0	14	40,0	13	37,1	8	22,9	0	0
strategii w formie ustnych ustaleń, znanych każdemu pracownikowi firmy	32	100,0	13	40,6	16	50,0	3	9,4	0	0
strategii sformalizowanej w postaci dokumentu, znanego wyłącznie kierownictwu firmy	59	100,0	19	32,2	11	18,6	29	49,2	0	0
strategii sformalizowanej w postaci dokumentu, znanego każdemu pracownikowi firmy	32	100,0	2	6,3	10	31,3	20	62,5	0	0
inna postać	2	100,0	0	0	0	0	2	100,0	0	0
odmowa odpowiedzi na pytanie	4	100,0	0	0	0	0	3	75,0	1	25,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

postaci strategii przez największe firmy, o tyle mniejszy udział firm średnich niż małych może zaskakiwać (odpowiednio 32,2% oraz 18,6%). Pozostałe formy strategii są realizowane przez podobną liczbę firm, przy czym strategia „w głowie szefa” i strategia w formie ustnych ustaleń znanych kierownictwu wyższego szczebla zostały wskazane przez 36 oraz 35 firm. Z kolei strategia w formie ustnych ustaleń znanych pracownikom firmy oraz strategia w postaci dokumentu znanego przez pracowników zostały wskazane przez taką samą liczbę – 32 przedsiębiorstw.

Koncepcja strategii „w głowie szefa” była najczęściej wskazywana przez małe podmioty (20 wskazań – 55,6%) oraz firmy średniej wielkości (13 odpowiedzi). Jedynie 2 duże firmy realizują taką strategię. Uzyskane wyniki nie są zaskakujące, gdyż niesformalizowana postać strategii w świetle dotychczasowych badań jest charakterystyczna dla mniejszych podmiotów. Podobne deklaracje uzyskano w odniesieniu do niesformalizowanej strategii w formie ustnych ustaleń znanych kadrze najwyższego szczebla. Ta postać strategii jest najbardziej charakterystyczna dla małych firm, a najmniej dla dużych (odpowiednio 14 wskazań – 40% i 8 wskazań – 22,9%).

Koncepcja niesformalizowanej strategii znanej pracownikom firmy jest najbardziej rozpowszechniona w przedsiębiorstwach średniej wielkości (16 firm – 50%), czasem jest wykorzystywana w firmach małych (13 odpowiedzi – 40,6%). Bardzo rzadko tę postać strategii wybierają duże przedsiębiorstwa (3 wskazania – 9,4%). Z kolei sformalizowana strategia w postaci dokumentu znanego pracownikom jest najczęściej przygotowywana przez duże przedsiębiorstwa (20 firm – 62,5%), w następnej kolejności przez firmy średniej wielkości (10 wskazań – 31,3%). Najmniej zainteresowane tą formą strategii są firmy małe, spośród których tylko 2 przedsiębiorstwa wybrały taką postać strategii. Interpretując prezentowane wyniki badań, można przyjąć, że przekazanie wytycznych strategii pracownikom odzwierciedla stanowisko firm, którym zależy na czynnym i świadomym zaangażowaniu się pracowników w proces realizacji strategii. Proces komunikacji strategii jest bardziej sformalizowany w dużych firmach, średnie i mniejsze podmioty, które przekazują pracownikom treści dotyczące strategii, wybierają formę niesformalizowaną – ustną. Wyniki badań nie są w odniesieniu do kwestii wyboru formy komunikacji strategii zaskakujące.

Strategia w innej postaci zasugerowanej przez respondentów została opracowana w dwóch przedsiębiorstwach, przy czym jedna firma ma strategię w formie opracowania, a druga strategię sformalizowaną znaną w pierwszej kolejności kierownictwu firmy, a w dalszej pracownikom.

Kolejne rozważania dotyczyły częstotliwości uaktualniania strategii. Odpowiedzi udzielone przez firmy uczestniczące w badaniu przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Częstotliwość uaktualniania strategii

	Ogółem		Do 49 zatrudnionych pracowników		50-249 zatrudnionych pracowników		Powyżej 250 zatrudnionych pracowników		Odmowa odpowiedzi dot. wielkości zatrudnienia	
	L.	%	L.	%	L.	%	L.	%	L.	%
Częstotliwość uaktualniania strategii										
Ogółem	200	100,0	68	34,0	63	31,5	67	33,5	2	1,0
Minimum raz na pół roku	46	100,0	24	52,2	11	23,9	11	23,9	0	0
Raz na 1 rok	72	100,0	28	38,9	22	30,6	21	29,2	1	1,4
Raz na 2-3 lata	57	100,0	12	21,1	22	38,6	23	40,4	0	0
Raz na kilka lat	13	100,0	1	7,7	3	23,1	9	69,2	0	0
Inna częstotliwość	8	100,0	3	37,5	4	50,0	1	12,5	0	0
Odmowa odpowiedzi na pytanie	4	100,0	0	0	1	25,0	2	50,0	1	25,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując częstotliwość uaktualniania strategii przez przedsiębiorstwa, trzeba zwrócić uwagę na wskazanie na redefiniowanie strategii raz na rok – taką odpowiedź wskazały 72 firmy spośród 200 uczestniczących w badaniu. Drugie miejsce pod względem liczby wskazań zajmuje podejście, w którym strategia jest aktualizowana raz na dwa-trzy lata (57 odpowiedzi); trzecie – aktualizacja strategii przynajmniej raz na pół roku.

Korekta strategii raz na pół roku najczęściej ma miejsce w małych przedsiębiorstwach (24 odpowiedzi – 52,2%). Średnie i duże firmy rzadziej dokonują aktualizacji strategii (po 11 wskazań). Raz do roku koryguje strategię 28 małych (38,9%), 22 średnie i 21 dużych firm. W przypadku aktualizacji strategii raz na 2-3 lata dotyczy to głównie średnich i dużych firm (odpowiednio 22 i 23 odpowiedzi), mniejsze podmioty wybierają taką opcję rzadziej – 12 firm (21,1%). Incydentalnie wskazana została aktualizacja strategii raz na kilka lat – 9 firm dużych, 3 średnie i 1 mała wybrały taką częstotliwość.

Spśród innych opcji związanych z aktualizacją strategii przedsiębiorstwa udzieliły następujących odpowiedzi: 1 firma – codziennie i 1 przedsiębiorstwo – trudno powiedzieć oraz 6 podmiotów w miarę potrzeb na bieżąco.

W następnym pytaniu odniesiono się do kwestii długości horyzontu planowania strategicznego. Odpowiedzi udzielone przez przedsiębiorstwa przedstawiono w tab. 3.

Tabela 3. Horyzont czasowy strategii

Horyzont planowania	Ogółem		Do 49 zatrudnionych pracowników		50-249 zatrudnionych pracowników		Powyżej 250 zatrudnionych pracowników		Odmowa odpowiedzi dot. wielkości zatrudnienia	
	L.	%	L.	%	L.	%	L.	%	L.	%
Ogółem	200	100	68	34,0	63	31,5	67	33,5	2	1,0
Do 1 roku	52	100	26	50,0	16	30,8	9	17,3	1	1,9
Do 2 lat	38	100	15	39,5	14	36,8	9	23,7	0	,0
Do 3 lat	53	100	13	24,5	23	43,4	17	32,1	0	0
Ponad 3 lat	49	100	13	26,5	9	18,4	27	55,1	0	0
Odmowa odpowiedzi na pytanie	8	100	1	12,5	1	12,5	5	62,5	1	12,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedsiębiorstwa najczęściej formułowały plany strategiczne w perspektywie 3 lat (53 firmy spośród 200). Porównywalnie często odpowiedzi dotyczyły tworzenia strategii na 1 rok (52 wskazania) oraz na ponad 3 lata (49 odpowiedzi). Wybieranie w przyszłość, mając na uwadze okres 2 lat, wskazały 38 firmy.

Analizując wyniki badań, warto zwrócić uwagę na fakt, że małe przedsiębiorstwa przede wszystkim skupiają się na planowaniu rozwoju w perspektywie 1 roku

(26 firm). Dłuższy horyzont czasowy do 2 lat, do 3 lat i powyżej 3 lat został wskazany przez odpowiednio 15, 13 i 13 firm. Duże przedsiębiorstwa podejmują odwrotne w stosunku do małych firm decyzje odnośnie do horyzontu czasowego – większość firm dąży do jego wydłużenia. W grupie 67 dużych firm 9 przedsiębiorstw wskazało horyzont planowania do 1 roku, taka sama liczba przedsiębiorstw do 2 lat, w perspektywie do 3 lat planuje 17 podmiotów, a 27 firm tworzy plany na więcej niż 3 lata. Trudno wskazać prawidłowość w stosunku do firm średniej wielkości. Najwięcej przedsiębiorstw planuje w perspektywie do 3 lat (23 wskazania), mniej – bo 16 firm – w perspektywie do 1 roku, a 14 podmiotów do 2 lat. W długim horyzoncie opracowuje strategię 9 przedsiębiorstw.

Stopień realizacji strategii stanowił temat kolejnego pytania, na które odpowiedzi udzielone przez podmioty uczestniczące w badaniu zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. Stopień realizacji strategii

Stopień realizacji strategii	Ogółem		Do 49 zatrudnionych pracowników		50-249 zatrudnionych pracowników		Powyżej 250 zatrudnionych pracowników		Odmowa odpowiedzi dot. wielkości zatrudnienia	
	L.	%	L.	%	L.	%	L.	%	L.	%
Ogółem	194	100,0	68	35,1	63	32,5	62	32,0	1	0,5
0 %?	1	100,0	0	0	1	100,0	0	0	0	0
10	2	100,0	1	50,0	0	0	1	50,0	0	0
20	1	100,0	0	0	0	0	1	100,0	0	0
30	5	100,0	1	20,0	1	20,0	2	40,0	1	20,0
40	5	100,0	3	60,0	1	20,0	1	20,0	0	0
50	14	100,0	6	42,9	5	35,7	3	21,4	0	0
60	17	100,0	6	35,3	6	35,3	5	29,4	0	0
70	34	100,0	10	29,4	14	41,2	10	29,4	0	0
80	62	100,0	28	45,2	10	16,1	24	38,7	0	0
90	43	100,0	11	25,6	18	41,9	14	32,6	0	0
100	10	100,0	2	20,0	7	70,0	1	10,0	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Komentując prezentowane wyniki badań, należy zwrócić uwagę, aby podkreślić charakterystyczny dla respondentów stopień realizacji strategii, najczęściej na poziomie 50% i powyżej. Największa liczba przedsiębiorstw – 62 podmioty na 200 firm – oceniło na 80% realizację przyjętej strategii. Kolejne wskazanie dotyczyło wdrażania strategii na poziomie 90% – taka ocena jest charakterystyczna dla 43 przedsiębiorstw. Następną liczbą odpowiedzi odnosi się do 43 firm, które realizu-

ją strategię w 70%. Jedynie 1 przedsiębiorstwo w ogóle nie realizuje strategii, a 10 uznało, że realizuje strategię w 100%.

Wśród firm, które realizują strategię w 90%, najwięcej jest średnich podmiotów (18 odpowiedzi), kolejna liczba dotyczy 14 dużych firm i 11 małych. Z kolei wdrażanie na poziomie 80% realizują przede wszystkim małe i duże firmy (odpowiednio 28 i 24 wskazania), takiej odpowiedzi udzieliło również 10% średnich przedsiębiorstw. W przypadku oceny stopnia realizacji strategii w 70% odpowiedzi układają się następująco: 14 średnich i po 10 dużych i małych podmiotów.

3. Zakończenie

Odnosząc się do przeglądu literatury prezentującej teorię oraz stanu badań dotyczących opracowania i wdrożenia strategii, należy stwierdzić, że istotne wydaje się zwrócenie uwagi na kilka kwestii:

1. Niezmiennie od wieków stanowisko, że należy formułować strategię oraz charakterystyczne dla czasów współczesnych przekonanie o równorzędności procesu opracowania i wdrożenia strategii.

2. Istotne różnice w realizacji procesu zarządzania strategicznego występują w podmiotach różnej wielkości i wynikają z ich specyfiki.

3. Problemy dotyczące praktycznej realizacji są wspólne dla organizacji, bez względu na ich wielkość.

W prezentowanych w artykule wynikach badań można zauważyć zbieżną cechę przedsiębiorstw, których osiągnięcia zostały docenione przez czasopisma „Polityka” oraz „Forbes”: traktowanie strategii jako kwestii istotnej. Jednak trudno wskazać na charakterystyczne i jednorodne podejście podmiotów do kwestii przygotowania strategii oraz jej wdrożenia.

Do najczęściej wybieranych rozwiązań stosowanych przez badane firmy należy przygotowanie strategii w sposób sformalizowany w formie dokumentu, znanego przede wszystkim kierownictwu firmy, znacznie rzadziej pracownikom. Wybierając horyzont czasowy, podmioty deklarują tworzenie strategii w perspektywie jednego roku lub trzech lat. Większość badanych firm dokonuje aktualizacji strategii raz na rok.

Stosownym podsumowaniem działań respondentów w aspekcie strategii wydaje się zwrócenie uwagi na fakt, że poziom realizacji strategii można ocenić wysoko, natomiast problem wyboru formy, horyzontu czasowego czy aktualizacji strategii – jako odbiegający od sugestii teoretyków zarządzania strategicznego.

Nie potwierdziły się założenia dotyczące znalezienia charakterystycznych wzorców w podejściu do strategii organizacji różnej wielkości. Rozbieżności są zauważalne, ale nie można różnic w wyraźny sposób przyporządkować do kategorii firm małych, średnich i dużych. Podsumowując wybory przedsiębiorstw, można zauważyć, że większość z nich przygotowuje sformalizowaną strategię w formie dokumentu, znanego przede wszystkim kierownictwu firmy, a nie pracownikom. W kwestii dotyczą-

cej braku formalizacji strategii, gdy strategia przyjmuje formę konkretnej myśli, pomysłu lub ustnych ustaleń, małe i średnie firmy wybierają podobne rozwiązania. Gdy jednak weźmiemy pod uwagę komunikację strategii w formie ustnej, to ten rodzaj aktywności wybierają najczęściej średnie firmy. Z kolei sformalizowana postać strategii znana kierownictwu jest najczęściej przygotowywana przez duże i małe podmioty, rzadziej przez średnie firmy. Brak zaskakujących wyników dotyczył upowszechnienia wśród pracowników sformalizowanej strategii w formie dokumentu, które to podejście jest realizowane przez duże przedsiębiorstwa przy minimalnej aktywności małych firm, a większej średnich.

Horyzont czasowy strategii „wydłuża się” wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstw, przy czym w najdłuższym horyzoncie czasowym planują rozwój podmioty klasyfikowane jako średnie.

Analizując uaktualnianie strategii w trybie różnych częstotliwości, warto zwrócić uwagę na małe przedsiębiorstwa, które wyróżniają się dokonywaniem najczęstszej aktualizacji strategii na tle średnich i dużych firm. Z kolei średnie i duże podmioty dokonują aktualizacji rzadziej – w perspektywie lat.

Wysoki stopień realizacji strategii można zinterpretować jako potwierdzenie, że proces ten jest ważny dla przedsiębiorstw odnoszących sukcesy. Warto zaznaczyć, że wśród firm, które oceniają wysoko wyniki w implementacji strategii – na poziomie 90-100%, dominują firmy średnie.

W szczególności odpowiedzi przedsiębiorstw klasyfikowanych jako średnie wyróżniają się na tle innych kategorii firm. Podmioty te podejmują decyzje i realizują działania wskazujące, że średnia firma nie jest organizacją, w której podejście do strategii jest chociażby bardziej sformalizowane od mniejszych przedsiębiorstw i mniej formalnie sprecyzowane od dużych firm. Te same uwagi dotyczą horyzontu czasowego i aktualizacji strategii.

W teorii i wynikach badań prezentowanych w literaturze tematu często jest podnoszona kwestia różnic wynikających ze specyfiki firm małych, średnich i dużych. W świetle przeprowadzonych badań można przyjąć, że wielkość firmy nie musi stanowić czynnika różnicującego strategię w odniesieniu do założeń dotyczących jej postaci, horyzontu czasowego czy aktualizacji. W przypadku firm odnoszących sukcesy takim czynnikiem mogą być strategiczne cele czy priorytet skutecznej implementacji strategii, natomiast mniejszą wagę przywiązuje się do formalnych aspektów strategii. Można przypuszczać, że te przedsiębiorstwa, które wyróżniają się na tle konkurentów, bez względu na wielkość realizują charakterystyczne podejście do strategii, którego ważnym założeniem jest skuteczna implementacja strategii.

Z punktu widzenia dalszych badań interesujące wydają się rozważania dotyczące istnienia zależności pomiędzy stopniem realizacji strategii a postacią strategii, jej horyzontem czasowym i częstotliwością aktualizacji. Zweryfikowanie hipotez, zakładających istnienie tego rodzaju związków, dzięki wykorzystaniu korelacji obliczonych na podstawie współczynnika korelacji tau-b Kendalla będzie stanowiło kontynuację badań.

Literatura

- Aldehayyat J.S., Twaissi N., *Strategic planning and corporate performance relationship in small business firms: Evidence from a middle east country context*, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 8, 2011.
- Aragón-Sánchez A., Sánchez-Marín G., *Strategic orientation, management characteristics, and performance: a study of Spanish SMEs*, Journal of Small Business Management, Vol. 43, Iss. 3, July 2005.
- Bechtold B.L., *Chaos theory as a model for strategy development*, Empowerment in Organizations, Vol. 5, No. 4, 1997.
- Bodrum A., *The strategic balance in a change management perspective*, Society and Business Review, Vol. 5, No. 3, 2010.
- Box T.M., *Small firm strategy in turbulent times*, Academy of Strategic Management Journal, Vol. 10, No. 1, 2011.
- Covin J.G., Slevin D.P., *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, Strategic Management Journal, Vol. 10, Iss. 1, January/February 1989.
- Drucker P., *The Practice of Management*, Harper & Row, New York 1954.
- Ebben J.J., Johnson A.C., *Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms*, Strategic Management Journal, Vol. 26, Iss. 13, December 2005.
- Entrialgo M., Fernández E., Vázquez C.J., *Linking entrepreneurship and strategic management: evidence from Spanish SMEs*, Technovation, Vol. 20, Iss. 8, August 2000.
- Feurer R., Chaharbaghi K., *Strategy development: past, present and future*, Training for Quality, Vol. 5, No. 2, 1997.
- Finkelstein S., Borg S., *Strategy gone bad: doing the wrong thing*, Handbook of Business Strategy, MCB UP Limited, 2004.
- French S., *Critiquing the language of strategic management*, Journal of Management Development, Vol. 28, No. 1, 2009.
- Getz G., Lee J., *Why your strategy isn't working*, Business Strategy Series, Vol. 12, No.6, 2001.
- Grant R.M., *Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors*, Strategic Management Journal, Vol. 24, Iss. 6, June 2003.
- Greenley E., *Does strategic planning improve company performance?*, Long Range Planning, 19 (2), 1986.
- Harrison E.F., *Strategic planning maturities*, Management Decision, Vol. 33, No. 2, 1995.
- Johnson, G., Scholes, K., *Exploring Corporate Strategy*, Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2002.
- Jones D.W., *Characteristics of planning in small firms*, Journal of Small Business Management, July, 1982.
- Kenny J., *Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy*, The Learning Organization, Vol. 13, No. 4, 2006.
- Kippenberger T., *The fine art of crafting strategy*, The Antidote from CSBS, Vol. 3, Iss. 6, 1998.
- Kraus S., Harms R., Schwarz E.J., *Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings*, Management Research News, Vol. 29, No. 6, 2006.
- Lyles M.A., Baird I.S., Orris J.B., Kuratko D.F., *Formalized planning in small business: increasing strategic choices*, Journal of Small Business Management, Vol. 31, No. 2, 1993.
- Magretta J., *Michael Porter answers managers' FAQs*, Strategy & Leadership, Vol. 40, No. 2, 2012.
- Mezger S., Violani M., *Seven basic strategic missteps and how to avoid them*, Strategy & Leadership, Vol. 39, No. 6, 2012.
- Orpen C., *The effects of long-range planning on small business performance: a further examination*, Journal of Small Business Management, Vol. 23, No. 1, 1985.

- Palomino M.A., Bardsley S., Bown K., de Lurio J., Ellwood P., Holland-Smith D., Huggins B., Vincenti A., Woodroof H., Owen R., *Web-based horizon scanning: concepts and practice*, Forsight, Vol. 14, No. 5, 2012.
- Radomska J., *Formalisation in strategy implementation – the key to success or an unnecessary limitation?*, International Journal of Contemporary Management, nr 3 (12), 2013.
- Richardson B., *Comprehensive approach to strategic management: Leading across the strategic management domain*, Management Decision, Vol. 32, No. 8, 1994.
- Robinson R., Pearce J., *Research thrusts in small firm strategic planning*, Academy Of Management Review, Vol. 9, 1984.
- Rylander A., Pepperd J., *From implementing strategy to embodying strategy*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 4, No. 3, 2003.
- Smallbone D., Leig R., North D., *The characteristics and strategies of high growth SMEs*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 1, Iss: 3, 1995.
- Smith J.A., *Strategies for start-ups*, Long Range Planning, Vol. 31, No. 6, 1998.
- Speculand R., *The great big strategy challenge*, Strategic Direction Vol. 22, Iss. 3, 2006.
- Steyn B., *From strategy to corporate communication strategy: a conceptualization*, Journal of Communication Management, Vol. 8, No. 2, 2003.
- Stonehouse G., Pemberton J., *Strategic planning in SMEs – some empirical findings*, Management Decision, Vol. 40, Iss. 9, 2002.
- Verreynne M.L., Meyer D., *Small business strategy and the industry life cycle*, Small Bus Ekon, Vol. 35, Iss. 4, 2010.
- Your Corporate Strategy: It Just Doesn't Matter*, Forbes, www.forbes.com.

THE CONCEPT OF STRATEGY IMPLEMENTATION IN MEDIUM-SIZED AND LARGE ENTERPRISES

Summary: From the historical perspective, the strategy has always been regarded as a kind of ticket to success which is essential for the achievement of victory on a battlefield or in business. At the same time, there are many doubts concerning the strategy definition, development standard or the possibility of implementing it. The problem associated with differences in the possibilities of adapting the strategic management procedure by companies of various sizes is often raised in the literature of the subject. Generally, researchers are focused on analysing the strategies of companies of a given size – small or large, and much less frequently medium companies. At the same time, studies related to the decision-making process and the actions taken in the area of the strategy in companies of various sizes are rarely conducted. The aim of this study is to identify the differences between small, medium and large companies in terms of the development and implementation of the strategy concept. In particular, attention was paid to an analysis of the selected aspects associated with the form, time horizon, and updates of the strategy as well as the degree of its implementation in companies of various sizes. This paper presents the results of the surveys concerning the problems of the strategy implementation by companies under a project funded from financial resources of the National Centre of Science. The surveys were conducted on a sample of 200 Polish companies, which had been honoured in two rankings: “Diamenty Forbesa 2013” and the ranking of the “Polityka” weekly. The respondents participating in the survey can be

defined as entities of various sizes, representing different approaches to the form, time horizon and update frequency of the strategy, which are also successful in terms of the strategy implementation. The results can be interpreted as an indication that success does not depend on the degree of the strategy formalization, the time horizon or the frequency of changes made in the strategic plan. In turn, taking into account the criterion of size, the selection of the strategy in terms of the form, content, key decisions and the skills to implement it is very important for all entities, regardless of their size.

Keywords: strategy, implementation of the strategy, strategic management, time horizon of the strategy, update of the strategy, degree of the strategy implementation, SME.