

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

Strategie. Procesy i praktyki



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Hanna Jurek
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-565-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering)	11
Justyna M. Bugaj: Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
Paweł Cabala: Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats)	36
Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak: Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
Jarosław Domański, Karolina Kitzman: Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations)	55
Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki: Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory)	66
Patryk Dziurski: Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries)	80
Jarosław Ignacy: Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
Bartosz Jasiński: Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors)	100
Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk: Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
Grzegorz Jokiel: Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb: Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
Maja Kiba-Janiak: Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management)	141
Izabela Konieczna: Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province)	153
Marzena Kramarz, Anna Saniuk: Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise)	163
Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
Krystyna Leszczewska: Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses)	197
Monika Łada: Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
Zbigniew Matyjas: Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers)	216
Michał Młody: Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework)	227
Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska: Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
Maja Sajdak: Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions)	254
Anna Saniuk, Marzena Kramarz: Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector)	265
Adam Stabryła: Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis)	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?)	286

Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
Aleksandra Sus: Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism)	309
Danuta Sz wajca: Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
Justyna Światowiec-Szczepańska: Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
Rafał Trzaska: Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
Andrzej Piotr Wiatrak: Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
Jan W. Wiktor: „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i>).....	387
Hubert Witczak: Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
Grzegorz Wojtkowiak: Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
Przemysław Wolczek: Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management)	435

Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet

Przemysław Wołczek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

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

PROBLEMY WDRAŻANIA STRATEGII W MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH – WYNIKI BADAŃ

STRATEGY IMPLEMENTATION PROBLEMS IN SMALL COMPANIES – RESEARCH RESULTS

DOI: 10.15611/pn.2016.420.36

JEL Classification: L20, L21, L22, L29

Streszczenie: Literatura z zakresu zarządzania strategicznego podkreśla istotę i wagę nie tylko dobrego opracowania, ale także należytego wdrożenia strategii. Tymczasem praktyka gospodarcza pokazuje, że o ile firmy charakteryzują się dość wysoko rozwiniętymi umiejętnościami z zakresu kreowania strategii, o tyle jednocześnie cechuje je zaskakująco niski poziom umiejętności pozwalających na skuteczne wdrożenie strategii. Bazując na wynikach badań przeprowadzonych w ramach projektu „Wdrażanie strategii organizacji – model, uwarunkowania i implikacje”, przedstawiono pięć kluczowych problemów, z jakimi miały do czynienia w procesie wdrażania strategii małe firmy odnoszące sukcesy rynkowe. Do problemów tych można w szczególności zaliczyć utrudnienia będące efektem zmian zachodzących w otoczeniu oraz brak wystarczających środków finansowych na realizację strategii.

Słowa kluczowe: strategia, wdrażanie strategii, problemy, małe przedsiębiorstwa.

Summary: The literature on the strategic management emphasizes the essence and importance of both good formulation and proper implementation of the strategy. However, the observation of business practice shows that while companies have quite highly developed skills in the area of strategy formulation, at the same time they are characterized by a surprisingly low level of skills in the scope of effective implementation of the strategy. Among the factors that affect the effectiveness of the implementation process there are mentioned among others: poorly developed leadership skills among management staff, an improper allocation of decision-making powers, incompetent communication of the strategy, lack of the ability to manage changes, or lack of appropriate motivators associated with the strategy being implemented. In this article we will discuss whether small companies that achieve market success are also facing similar problems in the strategy implementation process. Based on the results of the research conducted as a part of the project entitled “The implementation of the strategy in the organization – model, determinants and implications”¹, there will be presented five key problems that have been faced in the strategy implementation process by small companies

¹ The project was financed from the funds of the National Science Centre allocated based on the decision no. DEC-2011/03/B/HS4/04247.

that can be considered to be effective in implementing their development concepts. It appears that the implementation of the strategy in such companies is usually hindered by the changes occurring in the environment. In turn, most problems in the strategy implementation process are caused by the lack of sufficient financial resources to implement the strategy.

Keywords: strategy, strategy implementation, implementation problems, small companies.

1. Wstęp

Współczesne otoczenie, w którym muszą funkcjonować przedsiębiorstwa, cechuje niespotykana wcześniej turbulentność i szybkość zmian, jakim podlegają globalne uwarunkowania rozwojowe. Osiągnięcie przez przedsiębiorstwa wymiernych korzyści w takim środowisku wymaga nie tylko zdolności tworzenia wartościowych strategii, ale przede wszystkim umiejętności ich skutecznej implementacji. O tym, jak niewralgicznym czynnikiem sukcesu rozwojowego staje się umiejętne wdrażanie strategii, świadczą publikowane wyniki badań, które ukazują zadziwiającą niemoc firm w zakresie skutecznego implementowania opracowanych strategii. Różne źródła podają, że proces wdrażania strategii kończy się porażką w przypadku 50-90% firm [Kaplan, Norton 2005; Gendron 1997; Balanced Scorecard Statistics; Carlopio, Harvey 2012; Speculand 2006; Miller 1997]. Opierając się na tych danych, można zadać pytanie: jakiego typu czynniki powodują, że przedsiębiorstwom nie udaje się zrealizować opracowanych strategii? Analiza literatury przedmiotu ujawnia 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.

W niniejszym artykule analizowano, czy m.in. z powyższymi problemami w procesie wdrażania strategii mają także do czynienia małe firmy, które osiągnęły sukcesy rynkowe. Rozważania oparto na wynikach badań przeprowadzonych wśród podmiotów, którym udaje się realizować przyjęte strategie. Badania zrealizowano w ramach projektu „Wdrażanie strategii organizacji – model, uwarunkowania i implikacje”.

2. Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach – przegląd literatury przedmiotu

Literatura z zakresu zarządzania strategicznego podkreśla istotę i wagę zarówno dobrego opracowania, jak i właściwego wdrożenia strategii. Obserwujemy jednak pewną nierównowagę przejawiającą się tym, że zagadnieniom dotyczącym kreowania strategii poświęcono wiele miejsca i uwagi, natomiast kwestie umiejętnego im-

plementowania strategii pozostają ciągle stosunkowo słabo rozpoznane. Ciekawych informacji w tym zakresie dostarczają Hutzschenreuter i Kleindienst, którzy wskazują, że z 991 przeanalizowanych przez nich artykułów związanych ze strategią tylko 66 (czyli nieco ponad 6,5%) dotyczyło tematyki nawiązującej do wdrażania strategii [Hutzschenreuter, Kleindienst 2006]. Warto jednak podkreślić, że w ostatnich latach problematyka wdrażania strategii stała się ciekawym obszarem do eksploracji. Jest to o tyle istotne, że proces implementacji strategii uznaje się za najbardziej newralgiczny etap procedury zarządzania strategicznego [Abraham, Leavy 2007; Wołczek 2012]. Ma to związek z tym, że przejście z poziomu „strategii opracowanej” na poziom „strategii realizowanej”, osiągnięcie stanu, w którym strategia zostanie „ożywiona” [Pugh, Bourgeois III 2011], stanie się realnym działaniem – „strategią w akcji” [Abraham, Leavy 2007], stanowi dla wielu firm nie lada wyzwanie. Wdrażanie strategii jest bowiem procesem trudnym, wymagającym rygorystycznego planowania, któremu towarzyszy odpowiednia komunikacja, właściwe dopasowywanie organizacji i ciągle monitorowanie podejmowanych działań [Caciamaru, Candea 2012].

W literaturze przedmiotu identyfikuje się różne czynniki mające wpływ na powodzenie procesu implementacji strategii [Beer, Eisenstat 2000; Salih, Doll 2013; Markiewicz 2013; Čatera, Pučko 2010; Hrebiniak 2005; *Three Reasons Why...*; Saunders, Mann, Smith 2008]. Poniżej przedstawiono wyniki prac kilku autorów.

M. Beer i R.A. Eisenstat, prowadząc dziesięć lat badania w 12 firmach, byli w stanie wskazać tzw. sześciu cichych zabójców strategii, do których zaliczono [Beer, Eisenstat 2000]:

- hierarchiczny lub liberalny styl kierowania kadry zarządzającej wyższego szczebla,
- niejasną strategię i sprzeczne priorytety,
- nieskuteczną kadrę zarządzającą wyższego szczebla,
- słabą komunikację wertykalną,
- słabą koordynację działań w poprzek funkcji, biznesów lub granic organizacyjnych,
- nieadekwatne umiejętności przywódcze kierowników niższych szczebli i brak potencjału do ich rozwoju.

Analizując powyższe czynniki, można stwierdzić, że strategia narażona jest na „uśmiercenie” głównie z powodu kadry kierowniczej, której brakuje umiejętności z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem.

Z kolei analiza wyników badań L.G. Hrebiniaka, który w 2003 roku przebadał grupę menedżerów uczestniczących w procesie formułowania i wdrażania strategii, uprawnia do wskazania następujących pięciu 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.

Przegląd powyższych czynników pozwala wyciągnąć wniosek, że proces implementacji strategii jest zakłócany głównie przez problemy natury komunikacyjnej oraz przez brak odpowiednich umiejętności kierowniczych. Problem stanowi także jakość strategii, co sugeruje, że błędy popełniono już na etapie jej formułowania. Należy także pamiętać, że problemy wdrożeniowe wywołują konflikty na linii struktura władzy w firmie a jej cele strategiczne.

Natomiast G.L. Neilson, K.L. Martin i E. Powers zidentyfikowali cechy organizacji, które wpływają na skuteczność procesu implementacji strategii. Autorzy ci, bazując na swoich doświadczeniach płynących z pracy z ponad 250 firmami nad skuteczniejszym wdrażaniem strategii, wskazali cztery kluczowe obszary wpływające na proces realizacji strategii. Obszary te to: uprawnienia decyzyjne, przepływ informacji, motywatory, struktura organizacyjna. Następnie stworzyli listę 17 cech organizacji, z których każda odpowiadała jednemu bądź większej liczbie wymienionych obszarów i przez pięć lat prowadzili badania, które pozwoliły zebrać dane od ponad 26 000 respondentów z 31 firm. Na podstawie tych danych określono cechy organizacji, które w największym stopniu wpływają na skuteczność procesu wdrażania 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 – uprawnienia decyzyjne, I – informacja, MRS – mocne w realizacji strategii, SRS – słabe w realizacji strategii.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Neilson, Martin, Powers 2008].

Analiza pięciu cech organizacji, które w największym stopniu wpływają na skuteczność procesu implementacji strategii (indeks siły), pozwala stwierdzić, że wśród nich znalazły się trzy z obszaru „informacja” oraz dwie z obszaru „uprawnienia decyzyjne”. Oznacza to, że firmy chcące podnieść swoje umiejętności z zakresu wdrażania strategii powinny w pierwszej kolejności skupić się na eliminowaniu słabości wynikających z niewłaściwego podziału uprawnień decyzyjnych oraz zakłóceń przepływu informacji z otoczenia do organizacji i wewnątrz organizacji.

Na koniec omówimy wyniki badań przeprowadzonych przez T. Čatera i D. Pučko 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 pięć odmiennych grup: „formułowanie strategii” (dwie przeszkody), „zarządzanie zmianą” (jedna), „kultura organizacyjna” (trzy), „organizacyjna struktura władzy” (trzy) oraz „przywództwo” (cztery). Analiza zaprezentowanych przez nich wyników badań pozwala dojść do wniosku, że kluczowe przeszkody utrudniające firmom skuteczne wdrożenie strategii pochodzą z następujących grup:

- „przywództwo” (niepobudzające do działania systemy wynagradzania, słabość w komunikowaniu strategii niższym szczeblom organizacyjnym oraz brak umiejętności przywódczych wśród menedżerów);
- „organizacyjna struktura władzy” (menedżerom brakuje pomysłów, jak przekonać pracowników do realizacji strategii, menedżerowie wyższego szczebla nie są aktywnie zaangażowani w proces wdrażania strategii);
- „formułowanie strategii” (strategia została źle zdefiniowana).

W podsumowaniu analizy wybranych wyników badań dotyczących czynników utrudniających wdrażanie strategii można sformułować wniosek, że kluczowe problemy implementacyjne dotyczą: *postaw i umiejętności kadry kierowniczej* (wykorzystywany styl kierowania, budowanie zaangażowania pracowników, umiejętność zarządzania zmianą, pasywna postawa kadry kierowniczej); *systemu komunikacji i przepływu informacji* (komunikowanie strategii, przekazywanie informacji osobom kluczowym w procesie implementacji strategii, przekazywanie informacji o postępach w realizacji strategii, dzielenie się wiedzą); *konstrukcji systemu motywacyjnego* (czynniki zachęcające do angażowania się w proces implementacji strategii, powiązanie wynagrodzeń z poziomem realizacji celów strategicznych).

3. Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach

3.1. Metodyka badania

Projektując badanie, poszukiwano przedsiębiorstw, które można uznać za skuteczne w realizacji przyjętych strategii. W efekcie prowadzonych analiz zdecydowano się na dobór do próby badawczej firm działających od co najmniej 5 lat i figurujących bądź to na liście 500 największych polskich firm według rankingu tygodnika „Polityka” bądź to na liście firm „Diamenty Forbesa 2013”. Decydując się na taki

dobór próby badawczej, kierowano się przekonaniem, że obecność firmy w którymś z wymienionych rankingów świadczy o skutecznym realizowaniu przyjętych celów strategicznych. Należy jednak pamiętać, że oba rankingi różnią się od siebie strukturalnie. Ranking „Polityki” jest bowiem zdominowany przez firmy duże, z kolei „Diamenty Forbesa” to przede wszystkim firmy małe.

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.

Ostatecznie w badaniu udział wzięło 200 przedstawicieli przedsiębiorstw – 101 reprezentantów firm umieszczonych w rankingu „500 Polityki” oraz 99 przedstawicieli „Diamentów Forbesa”.

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.

3.2. Wyniki badań

W grupie 200 przedsiębiorstw znalazło się 68 podmiotów małych (34% wszystkich), 65 średnich (32,5%) oraz 67 dużych (33,5%). Dla celów niniejszego artykułu z badanej populacji wydzielono firmy małe, które następnie poddano analizie.

Wśród 68 przedsiębiorstw małych aż 64 (94,12%) reprezentowały ranking „Diamenty Forbesa”. Pozostałe 4 firmy (5,88%) pochodziły z rankingu „Polityki”.

W badanych małych firmach udaje się realizować przyjęte strategie działania na poziomie wynoszącym średnio 73%. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że 51 spośród 68 małych firm, co stanowi 75% badanej grupy, deklaruje, że realizuje swoje strategie na poziomie 70% i wyższym. Dla tych 51 firm średnia poziomu realizacji strategii wyniosła 81%. Pozostałe 17 firm małych (25% wszystkich) realizuje swoje strategie na poziomie 60% i niższym, a średnia poziomu realizacji strategii wyniosła 48%.

Przedstawiając statystyczny profil małych firm, które wzięły udział w badaniu, można stwierdzić, że są to podmioty będące w 100% własnością kapitału prywatnego oraz w zdecydowanej większości (89,7%) generujące zyski z prowadzonej działalności gospodarczej. W przedsiębiorstwach małych dominują (69,12%) strategie niesformalizowane, z których największy udział (29,41%) ma strategia „w głowie szefa”. Firmy małe charakteryzują się krótkim horyzontem czasowym swoich strategii: strategii 38,2% z nich nie wybiegają dalej niż na jeden rok do przodu, a kolejnych 22,1% – dalej niż dwa lata w przód. Małe przedsiębiorstwa dość często dokonują aktualizacji swoich strategii – 76,5% z nich aktualizuje swoje strategie co najmniej raz w roku, z czego 35,3% przynajmniej raz na pół roku.

Tabela 2. Czynniki mogące utrudniać wdrażanie strategii

Obszary		
Zawartość strategii (ZS)		
Czynniki	Niejasno sformułowane założenia strategii	
	Wewnętrzna niespójność realizowanej strategii (niespójność wizji, celów, harmonogramu, budżetu)	
	Nieelastyczność strategii (jednowariantowość rozwiązań przyjętych w strategii)	
	Nadmierna liczba celów strategicznych uwzględnionych w strategii	
	Cele strategiczne zdefiniowane w oderwaniu od rzetelnej analizy rzeczywistości	
	Struktura organizacyjna, procedury i wytyczne (SPW)	
	Brak jasnych wytycznych dotyczących realizacji strategii	
	Struktura organizacyjna niedopasowana do wdrażanej strategii	
	Brak wypracowanych metod działania w sytuacjach krytycznych dla realizacji strategii	
	Przepływ informacji (PI)	
	Brak efektywnego systemu komunikowania celów strategicznych	
	Słaba lub niewystarczająca wymiana informacji dotyczących realizacji strategii	
	Pracownicy nie wiedzą, w jaki sposób ich codzienna praca przyczynia się do realizacji strategii	
	Strategia nie była prezentowana pracownikom, co powoduje, że nie znają oni jej założeń	
	Zbyt duża ilość informacji i danych spowalniająca proces podejmowania kluczowych decyzji wdrożeniowych	
	Przywódctwo (P)	
	Kierownictwo wyższego szczebla nie podejmuje działań wspierających realizację strategii	
	Brak doświadczenia kierownictwa we wdrażaniu strategii	
	Brak wiedzy niezbędnej do realizacji strategii wśród kierowników wyższego szczebla	
	Przeciążenie kierownictwa bieżącymi problemami utrudniające realizację strategii	
	Pracownicy kluczowi z punktu widzenia realizacji strategii nie utożsamiają się z nią	
	Brak liderów skutecznie motywujących pracowników do realizacji strategii	
	Brak osób odpowiedzialnych za realizację strategii	
	Zaangażowanie pracowników (ZP)	
	Brak akceptacji strategii przez pracowników niższych szczebli	
	Opór pracowników wobec zmian związanych z realizacją strategii	
	Pracownicy niechętnie dzielą się z innymi ważnymi informacjami lub wiedzą związaną z wdrażaniem strategii	
	Wraz z upływem czasu spada zaangażowanie pracowników w proces realizacji strategii	
	Skupienie uwagi pracowników na działaniach operacyjnych, w oderwaniu od realizacji celów strategicznych	
	Inne (I)	
Niewystarczające środki finansowe przeznaczone na realizację strategii		
Szybko zmieniające się otoczenie wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii		
Brak motywatorów lub nieodpowiednie motywatory wspierające realizację celów strategicznych		
Występowanie wewnątrz organizacji sprzecznych „grup interesów” utrudniających wdrażanie strategii		

Źródło: opracowanie własne.

Bazując na tej wiedzy, przejdziemy do omówienia zagadnień dotyczących kluczowych problemów wdrażania strategii, z jakimi mają do czynienia małe firmy.

Przystępując do badań, sformułowano dwa pytania badawcze, na które poszukiwano odpowiedzi:

PB. Jakie czynniki najczęściej utrudniają wdrażanie strategii w przedsiębiorstwach małych?

PB. Jakie czynniki przysparzają największe trudności przy wdrażaniu strategii w przedsiębiorstwach małych?

Aby odpowiedzieć na postawione wyżej pytania, opracowano listę czynników mogących negatywnie wpływać na proces implementacji strategii, co prezentuje tab. 2.

Dla potrzeb badań zdefiniowano 29 czynników mogących utrudniać realizację strategii. Czynniki te podzielono na sześć obszarów:

- 1) zawartość strategii – ZS (5 czynników),
- 2) struktura organizacyjna, procedury i wytyczne – SPW (3 czynniki),
- 3) przepływ informacji – PI (5 czynników),
- 4) przywództwo – P (7 czynników),
- 5) zaangażowanie pracowników – ZP (5 czynników),
- 6) inne – I (4 czynniki)

Zdefiniowane 29 czynników mogących utrudniać realizację strategii posłużyło do poszukiwania odpowiedzi na pytania badawcze PB1 i PB2.

W tabeli 3 zaprezentowano pięć najczęściej występujących w małych firmach czynników utrudniających implementację strategii.

Tabela 3. Najczęściej występujące czynniki utrudniające wdrażanie strategii w małych firmach

Czynnik	N	%
Szybko zmieniające się otoczenie wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii (I)	25	36,8
Przeciążenie kierownictwa bieżącymi problemami utrudniające realizację strategii (P)	16	23,5
Skupienie uwagi pracowników na działaniach operacyjnych w oderwaniu od realizacji celów strategicznych (ZP)	15	22,1
Wraz z upływem czasu spada zaangażowanie pracowników w proces realizacji strategii (ZP)	15	22,1
Opór pracowników wobec zmian związanych z realizacją strategii (ZP)	13	19,1

Źródło: opracowanie własne.

Analiza powyższych danych pozwala stwierdzić, że w małych przedsiębiorstwach na liście najczęściej występujących czynników utrudniających wdrażanie strategii znalazły się takie, z którymi do czynienia miała co najmniej niemal co piąta firma (*opór pracowników wobec zmian związanych z realizacją strategii* – 19,1% wskazań), oraz takie, z którymi do czynienia miała co najwyżej nieco więcej niż co

trzecia firma (*szybko zmieniające się otoczenie wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii* – 36,8% wskazań). Należy zatem stwierdzić, że pozostałe 24 czynniki występują w badanych małych firmach rzadziej – na pewno rzadziej niż w co piątej z nich. Warto także podkreślić, że na liście czynników najczęściej występujących znalazły się trzy spośród pięciu z obszaru Zaangażowanie Pracowników (ZP). Można również dojść do wniosku, że trzy czynniki są ze sobą mocno powiązane. Otóż realizacja strategii jest utrudniona, ponieważ kierownictwo małych firm jest przeciążone bieżącymi sprawami. Powoduje to zapewne, że mniej uwagi i wysiłków przykładają do realizacji celów strategicznych. Takie podejście może skutkować tym, że pozostali pracownicy, skupiając się głównie na codziennych, operacyjnych działaniach, będą je realizować w oderwaniu od celów strategicznych. W długiej perspektywie czasowej może to zrodzić kolejny problem polegający na tym, że wraz z upływem czasu zapał i zaangażowanie pracowników w proces realizacji strategii będzie spadał. Wydaje się również, że pierwszy i ostatni problem na liście również są ze sobą powiązane. Otóż wdrażanie strategii w firmie często wiąże się z wprowadzaniem zmian, które może rodzić opór pracowników. Jeśli do tego dodamy wpływ szybko zmieniającego się otoczenia, które wymusza częste wprowadzanie modyfikacji w realizowanej strategii, to można spodziewać się, że opór pracowników wobec kolejnych zmian ulegnie nasileniu.

Następny wniosek dotyczy kategorii problemów, z jakimi mają do czynienia małe przedsiębiorstwa odznaczające się wysoką skutecznością w realizacji strategii. Na liście pięciu najczęściej występujących znalazły się trzy z obszaru Zaangażowanie Pracowników i po jednym z obszaru Przywództwo oraz Inne. Widać zatem, że największa liczba problemów dotyczy czynnika ludzkiego. Po pierwsze, chodzi o utrzymanie 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. Po drugie, występuje problem przeciążonego kierownictwa, które zamiast przewodzić pracownikom i motywować ich do realizacji strategii, musi zajmować się rozwiązywaniem bieżących problemów, co utrudnia realizację strategii.

Kolejny wniosek mówi o tym, że przedstawiciele badanych małych firm za najczęściej występujący problem wskazywali *szybko zmieniające się otoczenie wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii*. Świadczyć to może o tym, że współcześnie dla małych firm 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 z drugiej – konsekwentnie będą prowadzić firmę do wyznaczonego celu strategicznego, oczywiście, o ile cel ten nadal będzie racjonalny i osiągalny.

Wiedząc już, z jakiego typu czynnikami problemowymi badane małe przedsiębiorstwa mają do czynienia najczęściej, chciano dowiedzieć się, czy lista tych czynników pokrywa się z listą czynników powodujących najwięcej kłopotów w procesie implementacji strategii. Do określenia wagi problemów posłużono się pięcio-

punktową skalą, gdzie „1” oznaczało, że „w ogóle nie był to problem”, a „5”, że był to „ogromny problem”. Tabela 4 prezentuje listę pięciu czynników, które generują najczęściej kłopotów w procesie wdrażania strategii w małych firmach. Na liście tej uwzględniono problemy, które wskazało co najmniej 10% badanych firm.

Tabela 4. Czynniki przysparzające najczęściej problemów w trakcie wdrażania strategii

Czynnik	N	%	Średnia
Niewystarczające środki finansowe przeznaczone na realizację strategii (I)	11	16,2	3,82
Szybko zmieniające się otoczenie wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii (I)	25	36,8	3,00
Brak motywatorów lub nieodpowiednie motywatory wspierające realizację celów strategicznych (I)	9	13,2	2,75
Nadmierna liczba celów strategicznych uwzględnionych w strategii (S)	9	13,2	2,67
Brak jasnych wytycznych dotyczących realizacji strategii (SPW)	11	16,2	2,55

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych zawartych w tab. 3 i 4 uprawnia do stwierdzenia, że tylko jeden czynnik, który występował w badanych małych firmach z największą częstotliwością, znalazł się także wśród tych generujących najczęściej kłopotów w procesie implementacji strategii. Jest to *szybko zmieniające się otoczenie, wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii* (średnia = 3,00).

Kolejny wniosek dotyczy faktu, że czynnikiem, który wywołuje najczęściej utrudnień w procesie implementacji strategii, okazał się *brak wystarczających środków finansowych przeznaczonych na realizację strategii* (średnia 3,82). Problem ten dotyka 16,2% spośród badanych przedsiębiorstw. Można zatem stwierdzić, że małe przedsiębiorstwa mają trudności w dokładnym oszacowaniu kosztów związanych z wdrażaniem przyjętej koncepcji rozwojowej.

Trzecim w kolejności czynnikiem, który wywołuje najczęściej problemów wdrożeniowych, jest *brak motywatorów lub nieodpowiednie motywatory wspierające realizację celów strategicznych* (średnia 2,75). Jest to zatem potwierdzenie 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.

Na czwartym miejscu znalazła się *nadmierna liczba celów strategicznych uwzględnionych w strategii* (średnia 2,67). Można zatem dojść do wniosku, że małe przedsiębiorstwa popełniają błędy już na etapie projektowania strategii. Zamiast bowiem wybrać do realizacji jeden, dwa cele strategiczne i skupić się na działaniach zmierzających do ich osiągnięcia, to rozpraszają swoją uwagę i skromne zasoby na realizację zbyt wielu celów strategicznych. Przyczyną takiego zachowania może być brak zdecydowania kadry zarządczej, właścicieli. Wolą oni pozostawić do realizacji kilka celów strategicznych niż podjąć trudną decyzję o rezygnacji z części z nich. Mogą bowiem zostać posądzeni o to, że dokonali niewłaściwego wyboru, zwłaszcza w sytuacji, gdyby nie udało im się osiągnąć celów, na które się zdecydowali.

Na ostatnim miejscu znalazł się czynnik związany z *brakiem jasnych wytycznych dotyczących realizacji strategii* (średnia – 2,55). Być może przyczyny pojawienia się tego problemu wśród czynników generujących najwięcej trudności w procesie implementacji strategii w małych firmach należy upatrywać w tym, że podmioty tej wielkości często realizują swoje pierwsze strategie i nie mają jeszcze wypracowanych sposobów ich wdrażania.

4. Zakończenie

Podsumowując, należy stwierdzić, odpowiadając na pytanie badawcze PB1 (Jakie czynniki najczęściej utrudniają wdrażanie strategii w przedsiębiorstwach małych?), że do czynników najczęściej utrudniających wdrażanie strategii w przedsiębiorstwach małych osiągających sukcesy rynkowe zaliczymy: szybko zmieniające się otoczenie wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii; przeciążenie kierownictwa bieżącymi problemami, co utrudnia realizację strategii; skupienie uwagi pracowników na działaniach operacyjnych, w oderwaniu od realizacji celów strategicznych; spadek zaangażowania pracowników w proces realizacji strategii wraz z upływem czasu oraz opór pracowników wobec zmian.

Natomiast odpowiadając na pytanie badawcze PB2 (Jakie czynniki przysparzają najwięcej trudności przy wdrażaniu strategii w przedsiębiorstwach małych?), należy stwierdzić, że małym przedsiębiorstwom najwięcej trudności w procesie implementacji strategii przysparzają takie czynniki, jak: brak środków finansowych na realizację strategii; szybko zmieniające się otoczenie wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii; brak motywatorów lub nieodpowiednie motywatory wspierające realizację celów strategicznych; nadmierna liczba celów strategicznych oraz brak jasnych wytycznych dotyczących realizacji strategii.

Biorąc powyższe pod uwagę, należy zwrócić uwagę na fakt, że wyniki przeprowadzonych badań wśród polskich małych firm osiągających sukcesy w realizacji strategii odbiegają nieco od wyników badań przytoczonych w punkcie drugim artykułu. Chodzi mianowicie o dwa czynniki. Pierwszym z nich jest zmieniające się otoczenie, wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii. Czynnik ten występuje najczęściej wśród polskich małych firm i jednocześnie jest drugim spośród tych, które wywołują najwięcej trudności w implementowaniu strategii. Drugi czynnik to brak wystarczających środków finansowych na realizację strategii – generuje on najwięcej utrudnień przy wdrażaniu strategii w małych przedsiębiorstwach. Dla porównania problemy tego typu w ogóle nie pojawiają się w wynikach badań omówionych w punkcie drugim. Może to oznaczać, że, po pierwsze, polskie małe przedsiębiorstwa są szczególnie wrażliwe na zmienność otoczenia, co sugeruje, że powinny włożyć zdecydowanie więcej wysiłku w monitorowanie otoczenia celem odpowiednio wczesnego wychwycenia zmian powodujących konieczność modyfikacji realizowanej strategii. Po drugie, małe firmy cierpią na brak wystarczających środków na realizację strategii, co sugeruje, że powinny lepiej kalkulo-

wać wydatki związane z procesem implementacji lub aktywniej poszukiwać tych środków.

Pozostałe zidentyfikowane problemy korelują z wynikami innych autorów. Można zatem zalecić zarządzającym małymi przedsiębiorstwami, aby odpowiednio wcześniej dokonali takiego podziału zadań, który spowoduje, że kadra kierownicza będzie maksymalnie odciążona od zajmowania się bieżącymi problemami, po to aby mogła skupić się na działaniach związanych ze skutecznym zaimplementowaniem opracowanej strategii.

Ponadto ważne jest takie przełożenie strategii na działania operacyjne, aby pracownicy skupieni na realizacji zadań operacyjnych widzieli powiązania między nimi a przyjętymi do realizacji celami strategicznymi. Tylko wówczas będzie można osiągnąć stan, w którym pracownicy będą świadomi tego, że ich codzienna praca ma wpływ na realizację celów strategicznych firmy.

Kolejny postulat dotyczy włożenia większego wysiłku i zaangażowania na etapie projektowania strategii, co pozwoli eliminować błędy związane z nadmierną liczbą celów strategicznych, niedoszacowanym budżetem na realizację strategii czy brakiem wytycznych ukierunkowujących realizację strategii, które dają o sobie negatywnie znać na etapie realizacji strategii.

Ostatnie zalecenie odnosi się do skonstruowania takiego systemu motywacyjnego, który pozwoli przezwyciężyć opór pracowników wobec wprowadzanych zmian, utrzyma odpowiedni poziom ich zaangażowania w proces realizacji strategii oraz wprowadzi motywatory wspierające realizację celów strategicznych.

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 (dostęp: 25.08.2015).
- Beer M., Eisenstat R.A., 2000, *The silent killers of strategy implementation and learning*, Sloan Management Review, vol. 41, no. 4, pp. 29-40.
- Carciumaru R., Candea D., 2012, *Strategy implementation tools In big and very big Romanian companies*, Revista de Management si Inginere Economica, Review of Management & Economic Engineering, vol. 11, no. 2, pp. 145-154.
- Carlopio J., Harvey M., September 2012, *The development of a social psychological model of strategy implementation*, International Journal of Management, vol. 29, no. 3, part 1, pp. 75-85.
- 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.

- Hutzschenreuter T., Kleindienst I., 2006, *Strategy-process research: What have we learned and what is still to be explored*, Journal of Management, 32(5), pp. 673-720.
- Kaplan R.S., Norton D.P., April 2005, *Creating the Office of Strategic Management*, <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/05-071.pdf> (dostęp 20.08.2015).
- Markiewicz P., 2013, *Methodical aspects of applying strategy map in an organization*, Business, Management and Education, 11(1), pp. 153-167.
- Miller S., 1997, *Implementing strategic decisions: four key factors*, Organisation Studies, vol. 18(4), pp. 577-602.
- Neilson G.L., Martin K.L., Powers E., 2008, *The secrets to successful strategy execution*, Harvard Business Review, pp. 61-70.
- Pugh J., Bourgeois III L.J., 2011, *Doing strategy*, Journal of Strategic Management, vol. 4, no. 2, pp. 172-179.
- Salih A., Doll Y., 2013, *A middle management perspective on strategy implementation*, International Journal of Business and Management, vol. 8, no. 22, pp. 32-39.
- Saunders M., Mann R., Smith R., 2008, *Implementing strategic initiatives: A framework of leading practices*, International Journal of Operations & Production Management, vol. 28, issue 11, pp. 1095-1123.
- Speculand R., 2006, *The great big strategy challenge*, Strategic Direction, vol. 22, issue 3, pp. 3-5.
- Three Reasons Why Good Strategies Fail: Execution, Execution...* (<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/three-reasons-why-good-strategies-fail-execution-execution/>).
- Wołczek P., 2012, *Wdrażanie strategii jednym z najsłabszych ogniw zarządzania strategicznego*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 116, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, s. 205-216.