

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne  
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Justyna Mroczkowska  
Łamanie: Małgorzata Myszowska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://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 978-83-7695-607-7**

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](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski:</b> Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities .....	13
<b>Paweł Bartkowiak:</b> Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
<b>Bogusław Bembenek:</b> Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
<b>Marek Błaszczyk:</b> Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system .....	47
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek:</b> Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation .....	62
<b>Paweł Cabała, Adam Stabryła:</b> Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy .....	74
<b>Wojciech Czakon:</b> Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary .....	87
<b>Sylwia Dzedzic:</b> Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
<b>Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk:</b> Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues .....	119

<b>Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer:</b> Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
<b>Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher:</b> Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives .....	140
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing .....	150
<b>Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski:</b> Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises .....	157
<b>Magdalena Grębosz:</b> Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies .....	179
<b>Jakub Hałas:</b> Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
<b>Jarosław Ignacy:</b> Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration .....	199
<b>Leon Jakubów:</b> Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning .....	211
<b>Mirosław Jarosiński:</b> Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation .....	222
<b>Jarosław Karpacz:</b> Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

<b>Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik:</b> Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences .....	241
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges .....	252
<b>Regina Lenart-Gansiniec:</b> Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations .....	262
<b>Dagmara Lewicka:</b> Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM .....	274
<b>Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik:</b> Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network .....	285
<b>Katarzyna Liczmańska:</b> Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP .....	298
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance .....	307
<b>Czesław Mesjasz:</b> Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy .....	317
<b>Lech Miklaszewski:</b> <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company .....	331
<b>Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource .....	344
<b>Gracjana Noga:</b> Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises .....	381

<b>Krystyna Poznańska:</b> Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
<b>Joanna Radomska:</b> Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management .....	400
<b>Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska:</b> Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
<b>Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska:</b> Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
<b>Jolanta Stec-Rusiecka:</b> Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
<b>Jacek Strojny:</b> Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
<b>Lukasz Sułkowski, Robert Seliga:</b> Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
<b>Justyna Światowiec-Szczeptańska:</b> Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models .....	500
<b>Jolanta Twardowska:</b> Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization .....	512
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations .....	520
<b>Agata Warmińska:</b> Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups .....	531
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
<b>Przemysław Wolczek:</b> Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content .....	559

---

<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
<b>Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas:</b> Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions .....	594
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy .....	609
<b>Małgorzata Załęska:</b> Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
<b>Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch:</b> Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

## Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

*Andrzej Kaleta*



## Gracjana Noga

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
e-mail: gracjana.noga@interia.pl

---

## METODOLOGIA IMPLEMENTACJI STRATEGII – WYNIKI BADAŃ PRAKTYCZNYCH

---

## TOOLS OF STRATEGY IMPLEMENTATION – EMPIRICAL RESEARCH RESULTS

---

DOI: 10.15611/pn.2016.444.32

**Streszczenie:** Artykuł koncentruje się wokół metodologicznego aspektu implementacji strategii, zwracając uwagę, że zaprojektowanie procesu wdrożeniowego w sposób, który przekaże i skutecznie włączy w działania realizatorów, oraz wskaże im narzędzia, które umożliwią realizację zaplanowanych w strategii działań, ma decydujący wpływ na przebieg procesu wdrażania strategii w przedsiębiorstwie. Prezentuje wyniki badań własnych w zakresie metod wdrażania strategii. Do badań wykorzystano ranking 500 przedsiębiorstw innowacyjnych PAN. W badaniu wzięło udział 69 podmiotów. Badania potwierdziły, że polskie przedsiębiorstwa żywo interesują się problemami wdrażania strategii, widząc w niej ważny element procesu zarządzania strategicznego. Brakuje im jednak metodycznych rozwiązań prowadzenia procesu implementacji strategii w przedsiębiorstwie. Dotyczy to zwłaszcza kwestii związanej z zastosowaniem narzędzi wspierających ten proces; tutaj brakuje teoretycznych oraz praktycznych wytycznych korzystania z narzędzi implementacji strategii. Przy wyborze metod przez przedsiębiorstwo duże znaczenia ma poziom przygotowania organizacji, kosztochłonność metody, czasochłonność oraz zasoby, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo.

**Słowa kluczowe:** strategia, implementacja strategii, aspekt metodologiczny.

**Summary:** The article focuses on the methodological aspect of the implementation of a strategy, noting that the design of the implementation process, in a way that will convince and effectively turn the actions of the implementers and will show them the tools that will enable the implementation of planned actions in the strategy, has decisive influence on the process of implementation of the strategy in the company. It presents the results of research on methods of implementing the strategy. The study used a rank of 500 innovative PAN companies. The study involved 69 subjects. The studies have confirmed that Polish companies are interested in the problems of implementing strategy, seeing an important element of strategic management in it. However, they lack methodological solutions to the process of strategy implementation in an enterprise. This applies particularly to issues associated with the use of tools to support this process, lacking theoretical and practical guidance to use the tools of strategy implementation. When the company chooses methods, the level of preparedness of the organ-

ization has a large significance, as well as the cost of methods, consumption of time and the resources available to the company.

**Keywords:** strategy, implementation strategy, methodological aspect.

## 1. Wstęp

Istota implementacji strategii polega na przekształceniu opracowanej strategii w zestaw działań, które będą realizowane w poszczególnych komórkach i jednostkach organizacyjnych, oraz porządkowaniu relacji hierarchicznych, funkcjonalnych, technicznych i informacyjnych pomiędzy tymi komórkami i jednostkami [Szarucki 2013]. Teoretycy zarządzania strategicznego uważają, że implementacja strategii stanowi klucz do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu na rynku. W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw zadanie to okazuje się bardzo skomplikowane. Szczególną trudność stanowi zaprojektowanie procesu wdrożeniowego w sposób, który przekona i skutecznie włączy w działania realizatorów, oraz wskaże im narzędzia, które umożliwią realizację zaplanowanych w strategii działań.

W niniejszym opracowaniu autorka prezentuje badania własne w zakresie wdrażania strategii w przedsiębiorstwach. Ze względu na ograniczenia edytorskie w artykule pominięto rozważania teoretyczne na temat prezentowanego problemu naukowego<sup>1</sup>.

## 2. Metodyka badań w zakresie procesu wdrażania strategii w przedsiębiorstwach

K. Perechuda [1993] stwierdza, że efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem nie jest wynikiem stosowania metod prób i błędów, lecz zależy od racjonalnego wykorzystania instrumentów zarządzania. W celu zidentyfikowania stosowanych praktyk w zakresie implementacji strategii przeprowadzono badania empiryczne<sup>2</sup> na grupie 69 przedsiębiorstw z rankingu 500 przedsiębiorstw innowacyjnych<sup>3</sup>, który przygotowany jest przez Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk<sup>4</sup>. Autorka zdecydowała się wykorzystać ranking firm innowacyjnych, gdyż uznała, że

---

<sup>1</sup> Proces implementacji strategii omawiany jest szeroko w wielu pracach z zakresu zarządzania strategicznego, zob. [Alexander 1991; Lisiński 2004; Czarnecki 1999; Witeczak 2004; Urbanowska-Sojkin i in. 2004; Lehner 1996; Moszkowicz 2005; Pierścionek 2011; Kaleta 2013].

<sup>2</sup> Badania własne prowadzone w roku 2015 związane były z pracą doktorską i dotyczyły metodyki implementacji strategii zarządzania w przedsiębiorstwie.

<sup>3</sup> Znajdowały się w nim przedsiębiorstwa duże, średnie i małe oraz mikroprzedsiębiorstwa. Ze względu na charakter omawianego zagadnienia odrzucono na wstępie przedsiębiorstwa mikro i do badań zakwalifikowano 278 przedsiębiorstw średnich i małych oraz 197 podmiotów dużych.

<sup>4</sup> Wykorzystano dane z 2012 r. [Baczko, Puchała 2013].

innowacyjność zajmuje czołowe miejsce na liście postulatów formułowanych wobec zarządzania strategicznego. Innowacja to wprowadzenie do praktyki nowego lub znacząco ulepszanego rozwiązania w odniesieniu do procesu, produktu (towaru lub usługi), marketingu oraz organizacji<sup>5</sup>. Ponieważ autorce zależało na dotarciu do firm stosujących w praktyce zarządzanie strategiczne, uznała, że firmy starające się działać innowacyjnie w sposób szczególnie koncentrują się na tworzeniu i wdrażaniu strategii oraz stosują w tym celu różnorodne rozbudowane narzędzia.

Problemy badawcze w obszarze implementacji strategii dotyczyły określenia przez przedsiębiorstwa:

- czy przywiązują wagę do procesu implementacji strategii;
- czy postrzegają implementację jako proces, w którym powinien być realizowany szereg zadań i czynności;
- kto zajmuje się procesem wdrażania;
- jakie obszary wymagały dostosowania w związku z wprowadzaniem strategii i jakie wykorzystywano do tego metody;
- wiodącej metody podczas prowadzenia procesów wdrożeniowych.

### 3. Prezentacja wyników badań

#### 3.1. Obraz przedsiębiorstw biorących udział w badaniu

W przeprowadzonych badaniach wzięło udział 20,6% przedsiębiorstw małych, 41,2% średnich oraz 38,2% dużych. Wśród dużych przedsiębiorstw znalazło się 17,6% zatrudniających 501-1000 pracowników oraz 14,7% zatrudniających powyżej 1000 osób. Dominowały podmioty gospodarcze o zasięgu międzynarodowym – 75%, pozostałe 25% prowadzi działalność o charakterze krajowym.

Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu oceniły sytuację swojej firmy w 29,4% jako bardzo dobrą, 52,9% jako dobrą, 17,6% jako przeciętną. Żadna z firm biorących udział w badaniu nie oceniła kondycji finansowej swojego przedsiębiorstwa jako złej lub bardzo złej.

#### 3.2. Strategia zarządzania przedsiębiorstwem

W zakresie strategii przedsiębiorstwa deklarowały najczęściej 3-letni okres opracowywania strategii: 75,7% firm dużych, 56,5% firm średnich i małych. Okres 4-5 lat deklarowało 30,4% firm dużych oraz 18,9% firm średnich i małych. Okres 6 lat

---

<sup>5</sup> Według Głównego Urzędu Statystycznego działalność innowacyjna to szereg działań o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), których celem jest opracowanie i wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych wyrobów i procesów, przy czym wyroby te i procesy są nowe przynajmniej z punktu widzenia wprowadzającego je przedsiębiorstwa. Działalność innowacyjna może być prowadzona przez samo przedsiębiorstwo na jego własnym terenie (wewnątrz firmy, tzw. *in-house innovation*) lub może polegać na nabyciu dóbr, usług, w tym usług konsultingowych, bądź wiedzy ze źródeł zewnętrznych (bywa to określane jako nabycie technologii zewnętrznej w postaci materialnej bądź niematerialnej) [GUS 2006].

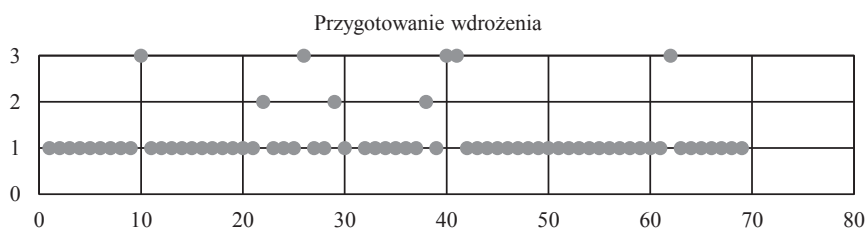
wskazywany był przez 13,1% firm dużych i 5,4% firm średnich i małych. Jeżeli chodzi zaś o aktualizację strategii, to tutaj częściej niż raz w roku aktualizuje swoją strategię 11,9% przedsiębiorstw, raz w roku 58,2%, raz na dwa lata 17,9%, raz na trzy lata 11,9%, rzadziej również wskazało 11,9% przedsiębiorstw.

Podmioty biorące udział w badaniu wskazały w 42,6%, że działają w otoczeniu dynamicznym, 51,5% wskazało otoczenie względnie stabilne, a 5,9% otoczenie bardzo stabilne. Rozbijając wyniki na duże oraz małe i średnie, otrzymujemy następujący obraz: duże przedsiębiorstwa w 38% działają w otoczeniu dynamicznym, 53,8% w otoczeniu stabilnym oraz ponad 7% w otoczeniu bardzo stabilnym; małe i średnie przedsiębiorstwa w 45,2% działają w otoczeniu dynamicznym, 50% w otoczeniu spokojnym, 4,8% w otoczeniu bardzo spokojnym. Chociaż różnice są niewielkie, to więcej przedsiębiorstw małych i średnich działa w otoczeniu niosącym z sobą największe ryzyko prowadzenia działalności.

Rodzaj otoczenia, w którym się działa, w dużym stopniu rzutuje na ustalanie strategii oraz jej wdrażanie. 58% przedsiębiorstw działających w otoczeniu dynamicznym decyduje się na przygotowanie strategii na okres 3 lat. Dodatkowo aż 90% z podmiotów działających w dynamicznym otoczeniu uaktualnia swoją strategię przynajmniej raz w roku lub częściej.

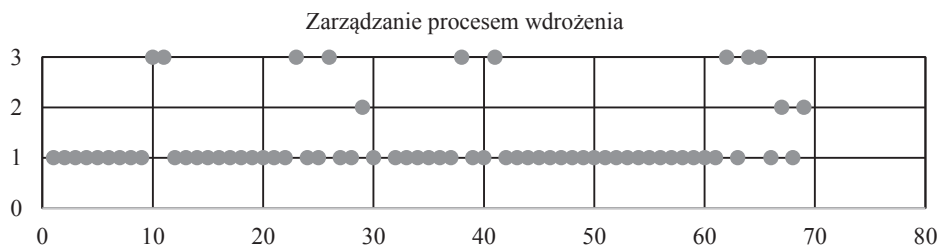
### 3.3. Implementacja strategii i stosowane metody w badanych przedsiębiorstwach

Większość ankietowanych podmiotów (74,2%) zadeklarowała, że na proces implementacji strategii składają się w ich przedsiębiorstwie działania związane z przygotowaniem organizacji do wdrożenia nowych rozwiązań, działania wdrożeniowe wsparte monitoringiem oraz ocena skuteczności przeprowadzonych działań, potwierdzając tym samym, że cały proces implementacyjny można podzielić na fazy: przygotowanie i organizowanie wdrożenia, wdrażanie oraz ocena wdrożenia. Pozostała część respondentów nie była w stanie uporządkować swoich działań mających na celu wprowadzenie strategii w te trzy wskazane moduły. Wyniki prezentują poniższe trzy rysunki (zob. rys. 1-3).



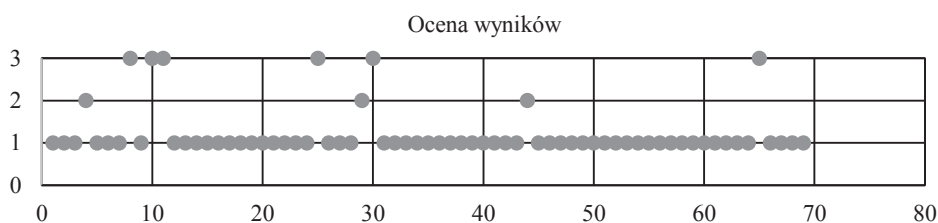
**Rys. 1.** Liczba wskazań dla fazy: przygotowanie działań wdrożeniowych (1 – występuje, 2 – nie występuje, 3 – trudno powiedzieć)

Źródło: opracowane na podstawie wyników badań.



**Rys. 2.** Liczba wskazań dla fazy: zarządzanie procesem wdrożeniowym (1 – występuje, 2 – nie występuje, 3 – trudno powiedzieć)

Źródło: opracowane na podstawie wyników badań.



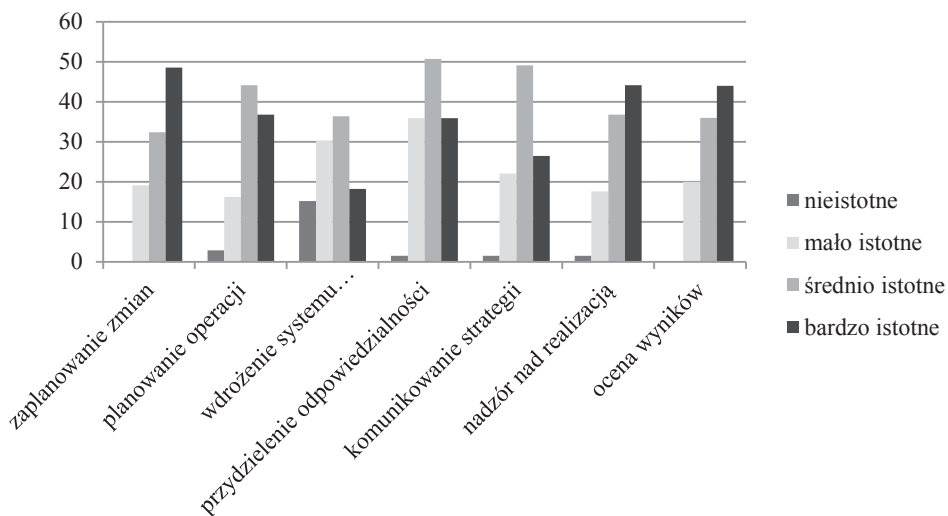
**Rys. 3.** Liczba wskazań dla fazy: ocena uzyskanych wyników (1 – występuje, 2 – nie występuje, 3 – trudno powiedzieć)

Źródło: opracowane na podstawie wyników badań.

Warto zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwa częściej zakreślały odpowiedź „trudno powiedzieć” niż „nie występuje”, co świadczy o tym, że prawdopodobnie w tych przedsiębiorstwach stosuje się te fazy w prowadzeniu strategii, tyle że bardziej nieświadomie, brakuje modeli wdrażania i działania te są bardziej chaotyczne, nieustrukturalizowane.

Respondenci określając, które zadania są dla nich najważniejsze w ramach implementowania strategii (zob. rys. 4), zdecydowali, że kwestie związane z zaplanowaniem zmian, które należy w organizacji przeprowadzić, są szczególnie ważne – zdecydowało tak blisko 50% badanych (48,5%). Przy czym warto zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwa działające w otoczeniu bardzo stabilnym wskazały to zadanie jako bardzo istotne w 75%. Świadczy to o tym, że jeżeli otoczenie jest bardziej przewidywalne, przedsiębiorstwa w dużej mierze opierają się na procesie planowania poszczególnych działań. Zadania nadzoru nad realizacją oraz ocenę wyników wskazało nieco ponad 44% ankietowanych. Ankietowani najmniej wagi przywiązują do wdrożenia systemu motywacyjnego oraz komunikowania strategii, niemniej oceniają, że te zadania również mają znaczenie dla powodzenia całego procesu.

Przedsiębiorstwa odpowiadając na pytanie, kto decyduje o wyborze metod, podały, że najczęściej decyzję podejmuje kierownictwo firmy – prawie 80%, mana-

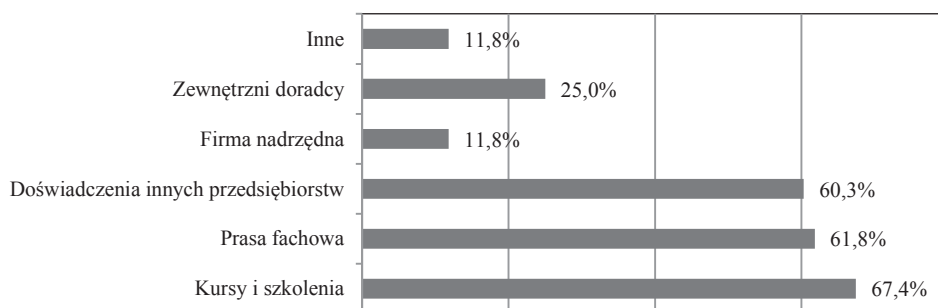


**Rys. 4.** Ocena ważności zadań realizowanych w ramach implementacji strategii

Źródło: opracowane na podstawie wyników badań.

gerowie wysokiego szczebla – 38,7%. Pozostałe odpowiedzi: kierownictwo firmy nadrzędnej, zespół komórki ds. strategii, wskazano rzadziej niż w 20%. Zaznaczyć należy również, że u ponad 10% ankietowanych nie jest to sformalizowane.

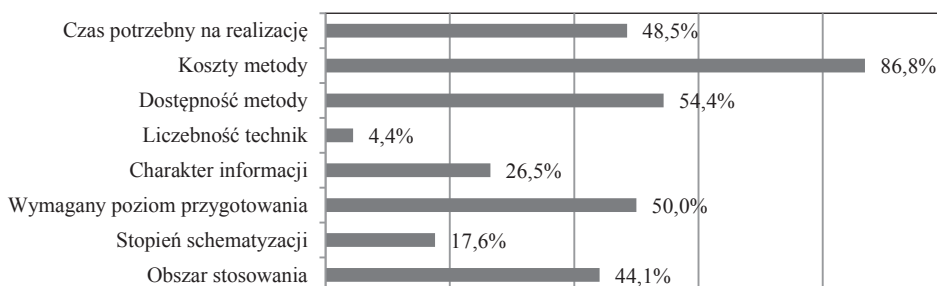
Kolejną interesującą kwestią było wskazanie źródeł, z jakich przedsiębiorstwa czerpią wiedzę o metodach, szczególnie tych najnowszych (zob. rys. 5). Tutaj na pierwszym miejscu są szkolenia i różnego rodzaju kursy, fachowa prasa oraz doświadczenia innych przedsiębiorstw. Odpowiedzi wskazują, że przedsiębiorstwa są chłonne nowych rozwiązań i poszerzania wiedzy swoich kadr.



**Rys. 5.** Jakie źródła są wykorzystywane podczas wyboru metod do implementowania strategii

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

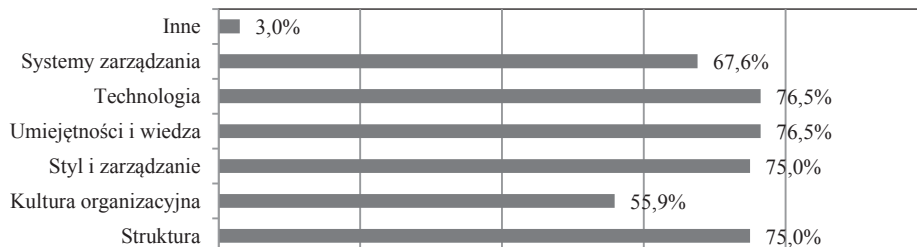
Przedsiębiorstwa poproszone były również o określenie, jakie aspekty mają dla nich znaczenie przy wyborze metody (zob. rys. 6).



**Rys. 6.** Jakie aspekty mają znaczenie przy wyborze metody

Źródło: opracowane na podstawie wyników badań.

Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu wskazały również, że wprowadzenie nowej strategii wymaga dokonywania wielu zmian w różnych obszarach organizacji (zob. rys. 7).



**Rys. 7.** Obszary, w których należało dokonać zmian w związku z nową strategią

Źródło: opracowane na podstawie wyników badań.

Oceniając trudności dokonywania zmian w badanych obszarach organizacji, otrzymujemy następujący obraz:

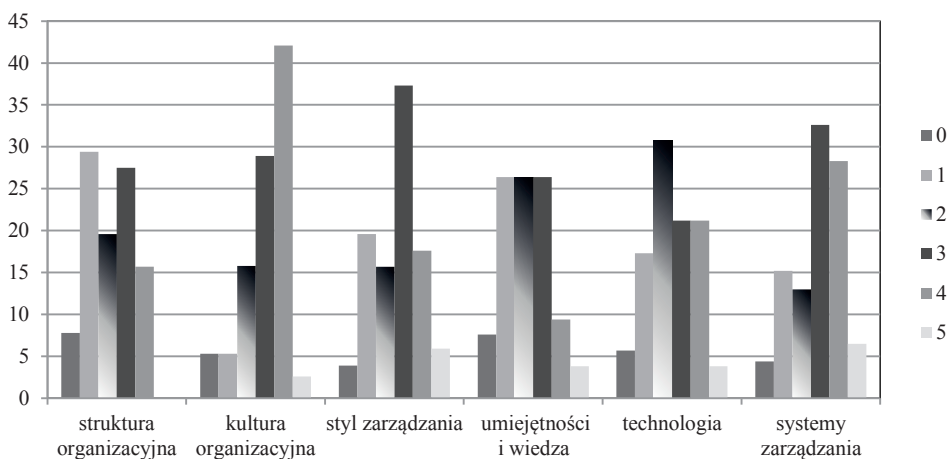
**Tabela 1.** Trudność dokonywania zmian w związku z dostosowywaniem do strategii poszczególnych obszarów

Struktura organizacyjna	Otrzymane wyniki uprawniają do wniosku, że wprowadzanie zmian w tym obszarze organizacji przebiega w przedsiębiorstwach stosunkowo sprawnie. Nie było wskazań, że pojawiły się trudności uniemożliwiające wdrożenie zmian, 29,4% respondentów zaznaczyło wartość 1 – trudności niewielkie, a 27,5% przedsiębiorstw wybrało wartość 3 – trudności średnie.
-------------------------	---

Kultura organizacyjna	Ten obszar organizacji respondenci ocenili jako trudny do przeprowadzania zmian. W 2,6% przypadków pojawiły się trudności uniemożliwiające wprowadzenie zmian w tym obszarze organizacji. Najwyższy procent respondentów, wynoszący 42,1%, wskazał na pojawienie się bardzo dużych trudności.
Styl zarządzania	W tym obszarze dominuje wybór odpowiedzi 3 – średnie trudności, 37,3% przedsiębiorstw. Mimo ogólnego wrażenia, że w tym przypadku dokonywanie zmian przebiegało raczej sprawnie, to 5,9% ankietowanych wskazało, że pojawiły się u nich trudności uniemożliwiające wdrożenie zmian.
Umiejętności i wiedza	Tutaj ankietowani wskazali, że trudności pojawiały się dość często, natomiast nie były szczególnie uciążliwe. Ten obszar należy ocenić jako drugi po strukturze, w którym dokonywanie zmian przebiegało raczej sprawnie.
Technologia	W tym obszarze ponad 20% przedsiębiorstw wskazało pojawianie się szczególnie dużych trudności, dodatkowo 3,8% ankietowanych wskazało trudności uniemożliwiające wprowadzenie zmian.
Systemy zarządzania	Ten obszar, podobnie jak kultura organizacyjna, okazał się kłopotliwy do przeprowadzenia w nim zmian. Pojawiła się tutaj najwyższa wartość dla odpowiedzi 5 – trudności uniemożliwiających wdrożenie, wynosząca 6,5% wskazań. Na wysokim poziomie jest również odpowiedź 4 – bardzo duże trudności, wskazało ją bowiem 28,3% ankietowanych.

Źródło: opracowanie własne.

Szczegółowe wyniki prezentuje poniższy rysunek.



**Rys. 8.** Trudności w dokonywaniu zmian dostosowujących organizację do nowej strategii

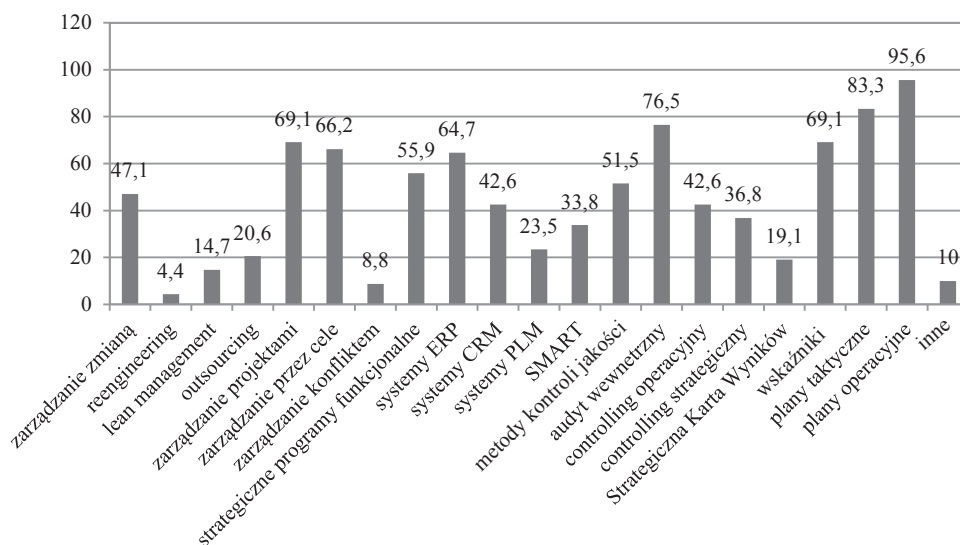
Źródło: opracowane na podstawie wyników badań.

Przechodząc do stosowanych metod podczas procesów implementacyjnych (zob. rys. 9), najczęściej przedsiębiorstwa sięgają po plany taktyczne – 83,3% oraz



plany operacyjne – 95,6%. Warto zwrócić uwagę, że przedsiębiorcy przygotowują swoje plany taktyczne w 54,8% w oparciu o plan strategiczny, częściowo w oparciu o plan strategiczny – 27,4% podmiotów, problem z odpowiedzią na to pytanie ma 17,7% respondentów. Jeśli chodzi o plany operacyjne, to 58,9% przedsiębiorstw łączy je z planami strategicznymi, częściowo zaś – 33,8%. Nie ma powiązania w przypadku 2,9% przedsiębiorstw, a 4,4% nie jest w stanie tego ocenić.

Zaprezentowane wyniki w obszarze stosowanych do wdrażania strategii metod pokazują, że Strategiczna Karta Wyników, uważana za jedną z najważniejszych metod implementowania strategii, jest wykorzystywana stosunkowo rzadko, bo jedynie w 19,1%. Kilka metod w ogóle nie znalazło się w rankingu, czyli nie są stosowane w żadnym z badanych przedsiębiorstw. Są to EFQM, piramida pomiaru dokonań, dźwignie kierownicze Simonsa, performance Prism, metoda Hoshin.



**Rys. 9.** Metody i techniki stosowane do wdrażania strategii w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wysoko uplasowała się metoda audytu wewnętrznego, którą stosuje 76,5% przedsiębiorstw. Kolejne miejsca w rankingu zajęły: zarządzanie projektami – 69,1%, zarządzanie przez cele – 66,2%, a także strategiczne programy funkcjonalne – 55,9%. Wysoka pozycja tych metod cieszy się one bowiem uznawane przez teoretyków zarządzania strategicznego za stanowiące skuteczne narzędzie implementacji strategii. Wysoko uplasowały się również systemy ERP – 64,7%, CRM – 42,6%, PLM – 23,5%.

L. Hrebiniak [2004] pisał, że „realizacja strategii nie jest efektem pojedynczej decyzji czy działania, ale stanowi efekt wielu połączonych decyzji i działań na prze-

strzeni czasu”. Odnosi się to również do metod implementacji strategii. Nie ma jednej najlepszej, często konieczne jest korzystanie z wielu metod i technik, a to wiąże się z problemem prawidłowego doboru odpowiedniej metody do realizowanego zadania oraz umiejętnością wykorzystywania wielu instrumentów. Zaskakująco nisko w prowadzonych badaniach znalazła się Strategiczna Karta Wyników, która obecnie w międzynarodowych rankingach<sup>6</sup> plasuje się jako jedna z ważniejszych współczesnych metod zarządzania. W Polsce na jej temat pojawiło się wiele publikacji, oferta szkoleń z tego zakresu również jest szeroka, wydaje się zatem, że w kolejnych latach zainteresowanie tą metodą powinno się zwiększać.

#### 4. Zakończenie

W przeprowadzonych badaniach wyeksponowano aspekt metodologiczny implementacji strategii. Było to zabiegiem celowym, gdyż teoria z zakresu implementacji strategii nie przywołuje wielu narzędzi realizujących tę fazę procesu zarządzania strategicznego.

Dobór właściwych metod i technik stanowi istotny problem nie tylko z punktu widzenia implementacji strategii, lecz każdej koncepcji metodycznej. Jest to zadanie trudne, często bowiem okazuje się, że zastosowane metody były skuteczne w określonej sytuacji, natomiast w innej stały się bezużyteczne. Przy wyborze metod dużego znaczenia nabiera poziom przygotowania organizacji, kosztochłonność metody, czasochłonność oraz zasoby, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo. Każde przedsiębiorstwo musi we własnym zakresie dokonać selekcji narzędzi, które wykorzysta do wdrożenia strategii, w zależności od założeń strategicznych, posiadanych zasobów czy też sytuacji gospodarczo-społecznej.

Niemożliwe jest zaproponowanie idealnych rozwiązań, do zastosowania w każdym przedsiębiorstwie. Nie podważa to jednak sensu poszukiwania i tworzenia ogólnych rozwiązań, które po adaptacji do specyfiki przedsiębiorstwa wpłyną na efektywność całego procesu wdrażania strategii. Tym samym wskazuje kierunek kolejnych dociekań autorki związanych z opracowaniem wytycznych, jakimi należy się kierować przy doborze metody lub metod podczas implementacji strategii.

#### Literatura

- Alexander L., 1991, *Strategy Implementation: nature of the problem*, International Review of Strategic Management, vol. 2, no. 1.
- Baczkowski T., Puchała-Krzywina E. (red.), 2013, *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2012 roku*, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa.

---

<sup>6</sup> Czasopismo Harvard Business Review uznało Balanced Scorecard za jedną z 15 najistotniejszych metod zarządzania, które zostały zaprezentowane w ciągu 75 lat ukazywania się tego pisma [Świdorska 2003]. Badania firmy konsultingowej z listy 1000 magazynu „Fortune” pokazują, że w wysoce rozwiniętych krajach europejskich 40-45% stosuje SKW w procesach wdrażania strategii [Pierścionek 2011].

- Czarnecki P., 1999, *Zastosowanie metody SPACE do analizy szkoły wyższej*, praca doktorska, UŁ, Łódź, s. 23.
- Główny Urząd Statystyczny, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2002-2004*, 2006, Wyd. Główny Urząd Statystyczny, Departament Statystyki Gospodarczej, Warszawa.
- Hrebiniak L., 2004, *Making Strategy Work*, Prentice Hall, New Jersey, s. 145.
- Kaleta A., 2013, *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa.
- Lehner J.M., 1996, *Implementierung von Strategien. Konzeption unter Berücksichtigung von Unsicherheit und Mehrdeutlichkeit*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Lisiński M., 2004, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa.
- Moszkowicz M. (red.), 2005, *Zarządzanie strategiczne, systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa.
- Perechuda K., 1993, *Nowoczesne metody zarządzania firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 193.
- Pierścionek Z., 2011, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa, s. 183.
- Szarucki M., 2013, *Dobór instrumentów formułowania i implementacji strategii*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 97, s. 333-347.
- Świdarska G.K., 2003, *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy*, Di-fin, Warszawa, s. 276.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszuk P., Witczak H., 2004, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Witczak H., 2004, *Implementacja w zarządzaniu strategicznym*, [w:] Urbanowska-Sojkin E., Banaszuk P. (red.), *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.