

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
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
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski: Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities	13
Paweł Bartkowiak: 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
Bogusław Bembenek: 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
Marek Błaszczuk: Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system	47
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek: 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
Paweł Cabała, Adam Stabryła: Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy	74
Wojciech Czakon: Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary	87
Sylwia Dzedzic: Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk: 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
Tadeusz Falencikowski: Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues	119

Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer: 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
Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher: 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
Grażyna Golik-Górecka: Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing	150
Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski: 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
Magdalena Grębosz: Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies	179
Jakub Hałas: Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
Jarosław Ignacy: 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
Leon Jakubów: Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning	211
Mirosław Jarosiński: Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation	222
Jarosław Karpacz: Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik: Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences	241
Alina Kozarkiewicz: Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges	252
Regina Lenart-Gansiniec: Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations	262
Dagmara Lewicka: 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
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik: Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network	285
Katarzyna Liczmańska: 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
Zbigniew Matyjas: Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance	307
Czesław Mesjasz: 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
Lech Miklaszewski: <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
Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz: Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource	344
Gracjana Noga: Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: 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
Jadwiga Nycz-Wróbel: 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

Krystyna Poznańska: Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
Joanna Radomska: Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management	400
Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska: 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
Letycja Sołoducho-Pelc: Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska: Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
Jolanta Stec-Rusiecka: 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
Jacek Strojny: 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
Lukasz Sułkowski, Robert Seliga: Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
Justyna Światowiec-Szczepańska: Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
Dorota Teneta-Skwiercz: Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models	500
Jolanta Twardowska: Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization	512
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations	520
Agata Warmińska: Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups	531
Anna Witek-Crabb: Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
Przemysław Wolczek: Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content	559

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

Przemysław Wolczek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: przemyslaw.wolczek@ue.wroc.pl

CECHY STRATEGII GENERUJĄCE PROBLEMY WDROŻENIOWE A WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

FEATURES OF A COMPANY AND THE PROBLEMS OF STRATEGY IMPLEMENTATION ARISING FROM ITS CONTENT

DOI: 10.15611/pn.2016.444.49

Streszczenie: Artykuł porusza tematykę problemów wdrożeniowych wywołanych przez cechy strategii i poszukuje różnic w tym obszarze w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. W artykule poszukiwano odpowiedzi na pytanie, czy istnieją zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a jasnością przyjętych założeń strategii, jej wewnętrznej spójności i elastyczności oraz liczbą celów strategicznych i sposobu ich definiowania. Przedstawione wyniki badań ujawniają występowanie związków pomiędzy: a) niejasno sformułowanymi założeniami strategii, b) wewnętrzną niespójnością strategii oraz c) nieelastycznością strategii a wielkością przedsiębiorstwa. Nie stwierdzono natomiast istotnych statystycznie związków między wielkością przedsiębiorstwa a nadmierną liczbą celów strategicznych ujmowanych w strategii oraz wielkością przedsiębiorstwa a definiowaniem celów w oderwaniu od rzetelnej analizy rzeczywistości.

Słowa kluczowe: strategia, zawartość strategii, wdrażanie strategii, problemy realizacji strategii.

Summary: The article focuses on the subject of strategy implementation problems caused by the contents of the strategy and indicates differences in this area, depending on the size of an enterprise. The research results reveal that there are relationships between: (a) the unclear formulated foundations of the strategy, (b) the internal inconsistency of the strategy, and (c) the inflexibility of the strategy and the size of the company. However, there was no statistically significant relationship between the size of the company and the excessive number of strategic objectives included in the strategy and the size of the company and the problem of defining the objectives in isolation from a thorough analysis of reality.

Keywords: strategy, strategy content, strategy implementation, problems of strategy execution.

1. Wstęp

Właściwie opracowaną, a następnie umiejętnie wdrożoną strategię należy uznać za klucz do realizacji długookresowych zamierzeń rozwojowych przedsiębiorstwa. Można przypuszczać, że większość świadomych swoich celów przedsiębiorstw posiada wiedzę o tej zależności. Tymczasem praktyka gospodarcza dostarcza licznych przykładów firm, które poniosły porażkę w procesie realizacji przyjętych strategii. Wiele prac poświęconych tematyce zarządzania strategicznego oraz wyniki licznych badań wskazują, że winę za ten stan ponosi przede wszystkim nieumiejętnie przeprowadzany proces implementacji strategii [Kaplan, Norton 2005; Gendron 1997, s. 7-10; Carlopio, Harvey 2012, s. 75-85; Speculand 2006, s. 3-5; Abraham, Leavy 2007, s. 38-42; Zook, Allen 2001; Desroches i in. 2014, s. 61-67; Wołczek 2012, s. 205-216].

Warto w tym miejscu zadać pytanie, czy błędy popełniane na etapie wdrażania strategii w wielu przypadkach nie są pochodną błędów popełnionych na etapie wcześniejszym – czyli w trakcie prac nad przygotowaniem strategii. Może się bowiem okazać, że strategię zaprojektowano tak, że uniemożliwia ona skuteczne przeprowadzenie procesu implementacji [Schaap 2006, s. 13-37; Giles 1991, s. 75-91].

W niniejszym artykule rozważać zatem będziemy zagadnienia związane z takimi cechami strategii, które mogą generować problemy implementacyjne. Skupimy się na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, czy istnieje związek między wielkością przedsiębiorstwa a takimi cechami strategii, które potencjalnie utrudniają wdrożenie strategii.

2. Przegląd literatury

Przedsiębiorstwo przechodząc przez kolejne etapy wzrostu (od mikro przez małe i średnie do dużego), staje się organizacją coraz bardziej złożoną i skomplikowaną strukturalnie, która musi stawić czoła rosnącej liczbie problemów związanych z koordynacją podejmowanych decyzji i kontrolą realizowanych działań. Do tego, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, dochodzi konieczność nieustannego monitorowania zmian zachodzących w otoczeniu oraz pozostawania w ciągłej gotowości do reagowania w odpowiedzi na rosnący poziom konkurencji i zacieranie się granic między sektorami. Na m.in. te wyzwania stojące przed przedsiębiorstwami zwracają uwagę P. Kotler i J.A. Caslione. Autorzy ci twierdzą, że współczesne chaotyczne i nieprzewidywalne warunki, w których działają firmy, staną się zjawiskiem normalnym. To zaś implikuje konieczność zmiany sposobu działania firm w oparciu o nowy paradygmat zarządzania, nazwany przez nich „chaotyką”. Wymaga on od firm zwrócenia szczególnej uwagi m.in. na: analizowanie nowych wyzwań i szans rozwojowych będących efektem chaosu, nieprzerwane prowadzenie analiz dotyczących źródeł wstrząsów dla firmy, tworzenie scenariuszy reakcji na różne warianty

rozwoju rzeczywistości, unikanie nadmiernego wystawiania się na ryzyko czy też rozwijanie zasobów gwarantujących długookresowy sukces [Kotler, Caslione 2009].

Wydaje się zatem, że w tych uwarunkowaniach funkcjonowania przedsiębiorstw nacechowanych niepewnością, zmiennością, nieciągłością i wielopoziomowością zmian oraz zacieraniem się granic organizacyjnych i sektorowych, konieczne jest oparcie działania przedsiębiorstwa na rozwiązaniu, które przynosi pewną stabilność. Takim rozwiązaniem jest właściwie opracowana i umiejętnie wdrażana strategia, która daje firmie stabilność w takim rozumieniu, że wyznacza długookresowy punkt docelowy – w postaci wizji, określa zestaw kluczowych wartości – w postaci misji oraz porządkuje kierunki i cele rozwojowe przedsiębiorstwa.

Aby strategia mogła pełnić funkcję stabilizującą funkcjonowanie przedsiębiorstwa w ujęciu przedstawionym powyżej, kluczowe na etapie jej opracowywania jest zwrócenie uwagi na jej cechy. Rozpatrując problematykę cech strategii, należy odnieść się do następujących zagadnień:

1. Jasności przyjętych założeń strategii.
2. Wewnętrznej spójności realizowanej strategii.
3. Elastyczności strategii.
4. Liczby celów strategicznych uwzględnionych w strategii.
5. Definiowania celów strategicznych w oparciu o analizę rzeczywistości.

2.1. Jasność przyjętych założeń strategii i jej wewnętrzna spójność

Kwestie jasności założeń strategii oraz jej wewnętrznej spójności (spójności wizji, celów, harmonogramu, budżetu) będą rozpatrywane wspólnie, ponieważ są one z sobą ściśle powiązane.

Niezależnie od tego, czy strategię będziemy rozpatrywać w ujęciu klasycznym, które zakłada, że strategia to „plan działań określających długofalowy kierunek i zakres działalności organizacji, osiągającej dzięki swojej konfiguracji zasobów i kompetencji przewagę w zmieniającym się otoczeniu w celu spełnienia oczekiwań interesariuszy” [Johnson i in. 2010, s. 21], czy też w ujęciu, które podkreśla, że strategia „nie jest szczegółowym planem ani zbiorem instrukcji; jest motywem łączącym, który nadaje wewnętrzną spójność i kierunek działaniom oraz decyzjom jednostek lub organizacji [Grant 2011, s. 15]”, należy stwierdzić, że każde przedsiębiorstwo, bez względu na jego wielkość, powinno strategię posiadać. I nie chodzi tu o posiadanie strategii jako takiej, ale o opracowanie i wdrażanie strategii wewnętrznie spójnej, której założenia będą jasne i czytelne dla wszystkich uczestników przedsiębiorstwa, a także dla jego kluczowych interesariuszy. Jak bowiem podkreśla F. Okumus [2003, s. 871-882], to właśnie m.in. jasność i spójność strategii są czynnikami, które decydują o powodzeniu procesu jej implementacji.

Można więc przyjąć, że przedsiębiorstwo powinno posiadać jasną i spójną wewnętrzną strategię. Strategię będącą koncepcją tego, w jaki sposób firma osiągnie swoje cele [Hambrick, Fredrickson 2001, s. 48-59], nadającą działaniom kierunek,

składającą się z kilku fundamentalnych elementów, które współgrają z sobą i wzajemnie się uzupełniają [Ignacy, Wołczek 2014, s. 69].

O wadze jasności i wewnętrznej spójności strategii dla powodzenia procesu jej wdrażania świadczą chociażby wyniki badań R.S. Kaplana i D.P. Nortona [2005, s. 72-80], według których aż 95% pracowników badanych firm nie zna bądź nie rozumie strategii firmy. Jak zatem przedsiębiorstwo ma skutecznie wdrożyć strategię, skoro jest ona niejasna dla tych, którzy będą jej głównymi realizatorami? Wydaje się zatem, że jednym z kluczowych problemów w procesie implementacji strategii jest to, że pracownicy nie mają o niej wystarczającej wiedzy bądź po prostu jej nie rozumieją [Wołczek 2015, s. 28].

2.2. Elastyczność strategii

Wspomniany wcześniej wysoki poziom zmienności i niepewności uwarunkowań, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa, powoduje, że realizowane strategie powinny cechować elastyczność. Używając pojęcia „elastyczność”, mamy na myśli wielowariantowość rozwiązań przyjętych w strategii, których celem jest realizacja dalekosiężnych zamierzeń przedsiębiorstwa ujętych w jego wizji, misji i celach strategicznych.

Tymczasem okazuje się, że przedsiębiorstwa bardzo często skupiają się na jednym wariantcie strategii i nie poszukują innych, alternatywnych opcji. Jak podaje M. Lippit [2007, s. 54-57], aż 80% decyzji dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem podejmowanych jest bez rozważenia jakichkolwiek wariantów. Takie podejście może skutkować tym, że uparte wdrażanie raz wybranej strategii, bez krytycznej oceny jej aktualności i rozważenia możliwości wdrożenia wariantów alternatywnych, doprowadzi przedsiębiorstwo do skrajnie trudnej sytuacji¹.

Ważne jest zatem uświadomienie sobie przez zarządzających firmami znaczenia elastyczności strategii dla powodzenia procesu jej wdrożenia. Elastyczność bowiem „jest instrumentem redukcji ryzyka i niepewności, determinantą przewagi konkurencyjnej, pozwala na opracowanie elastycznych (w budowie i wdrażaniu) strategii” [Wojtkowiak 2015, s. 321].

2.3. Liczba celów strategicznych uwzględnionych w strategii i sposób ich definiowania

Prawidłowo przeprowadzony proces opracowywania strategii powinien w efekcie doprowadzić do zdefiniowania najważniejszych celów rozwojowych przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę późniejsze wdrażanie strategii, należy zdać sobie sprawę

¹ Przykładem firm, które zastosowały jednowymiarowe podejście do strategii i charakteryzowały się brakiem wystarczającej elastyczności, są chociażby: Motorola i realizowany przez tę firmę projekt telefonii satelitarnej *Iridium*, Kodak i jego reakcje na rozwój technologii cyfrowej w branży fotograficznej czy Nokia i jej reakcje na pojawienie się smartfonów z ekranem dotykowym.

z faktu, że nadmierna liczba przyjętych celów strategicznych będzie ten proces utrudniać. Niestety często popełnianym błędem, który z łatwością potrafi zniwieczyć trud włożony w tworzenie koncepcji rozwoju, jest ujmowanie w strategii zbyt wielu celów do zrealizowania. Należy zatem w tym miejscu podkreślić, że istotą strategii rozwoju jest dokonanie wyboru najważniejszych celów, a nie dążenie do realizowania wszystkich zgłaszanych potrzeb. Wynika to z faktu, że sens zarządzania strategicznego sprowadza się do wyboru przedsięwzięć kluczowych dla przyszłości firmy [Kaleta 2006, s. 73]. W konsekwencji oznacza to, że cele strategiczne muszą stanowić odzwierciedlenie priorytetów rozwojowych przedsiębiorstwa [Ignacy 2015, s. 14].

Aby strategia odpowiadała z jednej strony aspiracjom przedsiębiorstwa, a z drugiej nawiązywała do realiów, w których przyjdzie mu funkcjonować, należy przyjąć, że formułowanie celów strategicznych powinno odbywać się w oparciu o rzetelną analizę rzeczywistości. Założenie to bazuje na przekonaniu, że warunki współczesnego otoczenia przedsiębiorstwa wywierają coraz większy wpływ na jego sukces bądź porażkę. W tych warunkach niezbędne staje się zatem szybkie i głębokie analizowanie licznych wyzwań (w tym koniunkturalnych, społecznych, konkurencyjnych i innowacyjnych) kluczowych dla rozwoju przedsiębiorstwa [Kaleta i in. 2014, s. 11-41]. Dzięki rzetelnej analizie procesów zachodzących w otoczeniu można obniżyć prawdopodobieństwo tego, że opracowane cele strategiczne będą celami odebranymi od rzeczywistości.

3. Metodyka przeprowadzonych badań i hipotezy badawcze

Prezentowane w niniejszym artykule wyniki badań dotyczące relacji pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa i problemami wdrożeniowymi generowanymi przez cechy strategii stanowią część szerszych badań z zakresu wdrażania strategii².

W badaniu wzięli udział przedstawiciele 200 przedsiębiorstw działających od minimum 5 lat (101 reprezentowało firmy umieszczone w rankingu „500 Polityki”, a 99 reprezentowało firmy z listy „Diamentów Forbesa”). Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że w badanej grupie przedsiębiorstw znalazło się 68 podmiotów małych (34% wszystkich), 65 średnich (32,5%) oraz 67 dużych (33,5%). Wśród 68 przedsiębiorstw małych aż 64 (94,12%) reprezentowały ranking „Diamenty Forbesa”, pozostałe 4 (5,88%) pochodziły z rankingu „Polityki”. Z kolei wśród 67 przedsiębiorstw dużych aż 64 (95,52%) reprezentowały ranking „Polityki”, a pozostałe 3 (4,48%) pochodziły z rankingu „Diamenty Forbesa”.

W celu zapewnienia jak najwyższej reprezentatywności badań do doboru próby badawczej użyta została metoda warstwowo-losowa. Ponadto zastosowano metodę opartą na gromadzeniu danych w sposób otwarty (jawny) i zestandaryzowany. Tech-

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

niką 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.

Część kwestionariusza zatytułowana „Cechy strategii” składała się z pięciu potencjalnych przeszkód implementacyjnych:

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

Biorąc pod uwagę oba interesujące nas zagadnienia, tj. wielkość przedsiębiorstwa oraz potencjalne przeszkody implementacyjne występujące w obszarze cech strategii, przyjęto następujące hipotezy badawcze:

H1: Istnieje zależność pomiędzy niejasno sformułowanymi założeniami strategii a wielkością przedsiębiorstwa. Formułując tę hipotezę, założono, że małe przedsiębiorstwa, często zarządzane jedynie przez właściciela, będą charakteryzować się dość jasno sprecyzowanymi założeniami strategii, choćby miały one jedynie tkwić w „głowie szefa”. Natomiast wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa następować będzie „zacieranie” założeń strategii i można domniemywać, że więcej tego typu sytuacji wystąpi w firmach średnich, szukających swojej drogi, niż w firmach dużych, które ugruntowały swoją pozycję i potrafią sprecyzować swoje zamierzenia strategiczne.

H2: Istnieje zależność pomiędzy wewnętrzną niespójnością realizowanej strategii (niespójność wizji, celów, harmonogramu, budżetu) a wielkością przedsiębiorstwa. U podstaw tej hipotezy leży założenie, że przedsiębiorstwa małe postępują spójnie z wyznaczonym (najczęściej przez właściciela) kierunkiem rozwoju. Przyjmuje się, że właściciel firmy/główny zarządzający będzie potrafił podporządkować sobie podległych pracowników tak, aby realizowali oni jego wizję rozwoju firmy. Niespójność w procesie realizacji strategii zaczyna natomiast doskwierać większym przedsiębiorstwom. To w nich bowiem dochodzi do tarć różnych grup interesów, do rywalizacji o ograniczone zasoby oraz do forsowania różnych (często odmiennych) wizji rozwoju. W konsekwencji większe przedsiębiorstwa będą częściej borykać się z problemem wewnętrznej niespójności strategii niż przedsiębiorstwa małe.

H3: Istnieje zależność pomiędzy nieelastycznością strategii (jednowariantowość rozwiązań przyjętych w strategii) a wielkością przedsiębiorstwa. Podstawą tej hipotezy są liczne pozycje literatury, które cechę elastyczności przypisują zdecydowanie częściej małym przedsiębiorstwom niż dużym. Można zatem założyć, że małe przedsiębiorstwa będzie cechować większa elastyczność w modyfikowaniu przyjętej strategii rozwoju niż przedsiębiorstwa duże.

H4: Istnieje zależność pomiędzy nadmierną liczbą celów strategicznych uwzględnionych w strategii a wielkością przedsiębiorstwa. U podstaw tej hipotezy

legło założenie, że małe firmy skupiają się na realizacji bardzo ograniczonej liczby celów strategicznych (często jest to jeden cel). Natomiast wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa wzrasta liczba celów strategicznych, które przyjmuje ono do realizacji. W efekcie może dochodzić do sytuacji, w których celów tych będzie zbyt wiele.

H5: Istnieje zależność pomiędzy celami strategicznymi zdefiniowanymi w oderwaniu od rzetelnej analizy rzeczywistości a wielkością przedsiębiorstwa. Wydaje się, że cele strategiczne definiowane w oderwaniu od rzetelnej analizy rzeczywistości to cecha częściej występująca w małych przedsiębiorstwach niż w dużych. Podstawą takiego myślenia jest fakt, że decyzje strategiczne podejmowane bardziej w oparciu o intuicję niż analizę rzeczywistości mają miejsce raczej w małych przedsiębiorstwach. W firmach dużych cele strategiczne są najczęściej wypracowywane jako efekt diagnozy strategicznej przedsiębiorstwa i jego otoczenia.

4. Wyniki badań

Respondenci biorący udział w badaniu zostali poproszeni o określenie, czy dana przeszkoda implementacyjna z obszaru „Cechy strategii” wystąpiła w reprezentowanych przez nich firmach. Tabela 1 przedstawia odsetek podmiotów małych, średnich i dużych, które potwierdziły wystąpienie poszczególnych przeszkód.

Tabela 1. Przeszkody implementacyjne w obszarze „Cechy strategii”

Przeszkody implementacyjne	Wielkość przedsiębiorstwa		
	Małe	Średnie	Duże
Niejasno sformułowane założenia strategii	4,4%	14,3%	6,0%
Wewnętrzna niespójność realizowanej strategii (niespójność wizji, celów, harmonogramu, budżetu)	5,9%	17,5%	9,0%
Nieelastyczność strategii (jednowariantowość rozwiązań przyjętych w strategii)	1,5%	12,7%	13,4%
Nadmierna liczba celów strategicznych uwzględnionych w strategii	13,2%	11,1%	14,9%
Cele strategiczne zdefiniowane w oderwaniu od rzetelnej analizy rzeczywistości	7,4%	4,8%	11,8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Występowanie w procesie implementacji strategii problemu w postaci niejasno sformułowanych założeń strategii potwierdziło 14,3% badanych firm średnich. Zdecydowanie rzadziej występuje ten problem w firmach małych (4,4%) oraz dużych (6,0%). Podobnie sytuacja wygląda w przypadku problemu w postaci wewnętrznej niespójności realizowanej strategii (niespójność wizji, celów, harmonogramu, budżetu). Do występowania tej trudności w procesie implementacji strategii przyczyniło się 17,5% badanych firm średniej wielkości. Rzadziej ta trudność występuje w przedsiębiorstwach małych (5,9%) oraz dużych (9,0%). Na tym etapie wniosko-

wania można domniemywać, że problem niejasno sformułowanych założeń strategii oraz problem wewnętrznej niespójności realizowanej strategii częściej występuje w firmach średnich niż w małych i dużych, najprawdopodobniej ze względu na efekt tzw. ugrzęźnięcia³.

Z kolei z problemem w postaci nieelastyczności strategii miało do czynienia 1,5% badanych małych firm oraz aż 12,7% firm średnich i 13,4% dużych. Taki rozkład odpowiedzi potwierdza niejako przypuszczenie, że elastyczność jest cechą zdecydowanie częściej występującą w małym przedsiębiorstwach niż większych (rozumianych łącznie jako średnie i duże). Na tym etapie wnioskowania uprawnione wydaje się zatem stwierdzenie, że zdolność do elastycznego modyfikowania przyjętej strategii rozwoju zmniejsza się wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa.

Analizując odpowiedzi respondentów dotyczące występowania w procesie wdrażania strategii kolejnego problemu, tj. nadmiernej liczby celów strategicznych ujętych w strategii, można dojść do wniosku, że problem ten występuje równomiernie w przedsiębiorstwach różnej wielkości. Okazało się bowiem, że trudność ta dotyka 13,2% firm małych, 11,1% średnich oraz 14,9% dużych.

Natomiast ostatnia z rozpatrywanych sytuacji problemowych, tj. cele strategiczne zdefiniowane w oderwaniu od rzetelnej analizy rzeczywistości, najczęściej występuje w przedsiębiorstwach dużych – 11,8% wskazań. W następnej kolejności w firmach małych – 7,4%, a na końcu w średnich – 4,8%. Taki rozkład odpowiedzi jest sprzeczny z przyjętym założeniem, tzn. oczekiwano, że to małe firmy najczęściej opracowują cele strategiczne bez rzetelnej analizy rzeczywistości, kierując się raczej intuicją. Z kolei przypuszczano, że przedsiębiorstwa duże, posiadające odpowiednie zasoby i umiejętności, opracowują swoje cele strategiczne w oparciu o rzetelną analizę rzeczywistości. Wyniki badań sugerują coś innego.

W celu weryfikacji sformułowanych hipotez dla zmiennych nominalnych wyznaczono współczynnik korelacji V Cramera, który mierzy siłę związku między zmiennymi o tym charakterze. Wyniki przedstawiono w tabeli 2.

Dla hipotezy 1 współczynnik korelacji wyniósł 0,371, co świadczy o istnieniu umiarkowanego związku statystycznego pomiędzy niejasno sformułowanymi założeniami strategii a wielkością przedsiębiorstwa. Warto w tym miejscu przypomnieć, że konstruując hipotezę, wychodzono z założenia, że małe przedsiębiorstwa będą charakteryzować się dość jasno sprecyzowanymi założeniami strategii, natomiast wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa następować będzie „zacieranie” założeń strategii i można domniemywać, że więcej tego typu sytuacji wystąpi w przedsiębiorstwach

³ „Ugrzęźnięcie” to termin, którym M.E. Porter opisuje sytuację, w której firma zaniedbuje opracowanie strategii, przyjmując za punkt odniesienia trzy podstawowe typy strategii: 1) zróżnicowanie; 2) wiodąca pozycja kosztowa; 3) koncentracja. Wskazując na relację dwóch zmiennych: a) udziału w rynku i b) rentowności, Porter stwierdza, że w niektórych sektorach to firmy średniej wielkości są najmniej rentowne właśnie ze względu na efekt „ugręźnięcia” [zob. Porter 2006, s. 68-71]. Dla potrzeb niniejszego artykułu zjawisko „ugręźnięcia” będziemy interpretować jako stan, w którym firmom brakuje wewnętrznie spójnej strategii o jasno sformułowanych założeniach.

Tabela 2. Weryfikacja hipotez w oparciu o współczynnik korelacji V Cramera

Hipoteza	Współczynnik korelacji	<i>p</i>
H1	0,371	0,000
H2	0,261	0,038
H3	0,384	0,000
H4	0,161	0,543
H5	0,216	0,170

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

średnich, szukających swojej drogi niż w przedsiębiorstwach dużych, które ugruntowały swoją pozycję i potrafią sprecyzować zamierzenia strategiczne. W konsekwencji to większe przedsiębiorstwa będą częściej borykać się z problemem wewnętrznej niespójności strategii niż przedsiębiorstwa małe. Wyniki badań ujawniły, że jedynie 18 przedsiębiorstw z badanej próby potwierdziło występowanie problemu wdrożeniowego w postaci niejasno sformułowanych założeń strategii. W grupie tej znalazły się 3 firmy małe, 9 średnich i 4 duże. Biorąc zatem pod uwagę fakt, że połowę zbiorowości podmiotów, w których występuje omawiany problem implementacyjny, stanowią firmy średnie, można zaryzykować stwierdzenie, że hipotezę 1 udało się zweryfikować pozytywnie. A zatem przejście z etapu firmy małej wielkości do etapu firmy średniej wielkości powoduje zacieranie się założeń strategii.

Analiza wyników otrzymanych dla weryfikacji hipotezy 2 pozwala stwierdzić, że występuje słaby związek statystyczny (0,261) pomiędzy wewnętrzną niespójnością realizowanej strategii (niespójność wizji, celów, harmonogramu, budżetu) a wielkością przedsiębiorstwa. Występowanie omawianej bariery wdrożeniowej potwierdziło 21 badanych przedsiębiorstw. W grupie tej znalazły się 4 firmy małe, 11 średnich oraz 6 dużych. Należy zatem zwrócić uwagę na fakt, że przedsiębiorstwa średnie stanowią ponad 52% spośród tych przedsiębiorstw, których przedstawiciele wskazali występowanie wewnętrznej niespójności realizowanej strategii w procesie implementacji strategii. Można więc stwierdzić, że większe przedsiębiorstwa częściej doświadczają problemu wewnętrznej niespójności strategii niż przedsiębiorstwa małe.

W przypadku hipotezy 3 mamy do czynienia z najsilniejszym związkiem statystycznym (0,384), co uprawnia do stwierdzenia, że istnieje zależność między nieelastycznością strategii (jednowymiarowością rozwiązań przyjętych w strategii) a wielkością przedsiębiorstwa. Występowanie tego problemu implementacyjnego wskazało 18 badanych firm, w tym 1 mała, 8 średnich oraz 9 dużych. Uprawnione jest zatem stwierdzenie, że małe firmy cechuje większa elastyczność w modyfikowaniu przyjętej strategii rozwoju niż przedsiębiorstwa duże.

Z kolei hipoteza 4 nie jest istotna statystycznie, a osiągnięty współczynnik istotności jest na tyle niski, że nie można potwierdzić związku między nadmierną liczbą celów strategicznych uwzględnianych w strategii a wielkością przedsiębiorstwa. Na

występowanie tego problemu wskazało 26 przedsiębiorstw. W grupie tej znalazło się 9 firm małych, 7 średnich i 10 dużych. Różnice są zatem niewielkie i można stwierdzić, że nadmierna liczba celów strategicznych ujmowanych w strategii jest problemem, z którym borykają się przedsiębiorstwa różnej wielkości.

Natomiast analiza wyników otrzymanych dla hipotezy 5 pozwala stwierdzić, że nie jest ona istotna statystycznie oraz że mamy do czynienia z bardzo niewielkim współczynnikiem korelacji (0,216). Oznacza to, że nie jest możliwe potwierdzenie istnienia związku między problemem wdrożeniowym w postaci celów strategicznych zdefiniowanych w oderwaniu od rzetelnej analizy rzeczywistości a wielkością przedsiębiorstwa.

5. Zakończenie

Nieskuteczna realizacja przyjętej strategii najczęściej jest efektem błędów popełnianych w procesie jej implementacji. Okazuje się jednak, co potwierdzają wyniki badań niektórych autorów [zob. m.in. Hrebiniak 2005, s. 14-31; Beer, Eisenstat 2000, s. 29-40; Čatera, Pučko 2010, s. 207-236], że problemy przy wdrażaniu strategii może generować sama strategia, która została źle opracowana.

W niniejszym artykule skupiono się zatem na tematyce problemów implementacyjnych wywoływanych przez cechy strategii i badano powiązania pomiędzy tymi problemami a wielkością przedsiębiorstwa. Poszukiwano odpowiedzi na pytanie, czy wielkość firmy determinuje istnienie przeszkód implementacyjnych w obszarze cech strategii. Zastanawiano się, czy istnieje związek między wielkością przedsiębiorstwa a niejasnością przyjętych założeń strategii, brakiem elastyczności i wewnętrzną spójnością strategii oraz zbyt dużą liczbą celów strategicznych i definiowaniem ich w oderwaniu od analizy rzeczywistości.

Przedstawione w artykule wyniki badań wykazały istnienie kilku zależności, co pozwoliło pozytywnie zweryfikować trzy z pięciu postawionych hipotez. Okazało się mianowicie, że niejasne założenia strategii oraz jej wewnętrzna niespójność to problemy najczęściej spotykane w firmach średnich. Można zatem stwierdzić, że „firmy średniej wielkości znajdują się na swoistym rozdrożu, mając więcej dylematów strategicznych sprawiających, iż tworzone koncepcje rozwoju są mgliste i nieoczywiste” [Radomska 2014, s. 436], a przyjmowana wizja rozwoju, opracowywane cele, harmonogramy i budżety nie tworzą spójnej całości. Ponadto wykazano, że nieelastyczność strategii, przejawiająca się tendencją do przyjmowania jednowariantowych koncepcji rozwoju, stanowi zdecydowanie częściej przeszkodę implementacyjną w firmach średnich i dużych niż w małych. Ustalenie to można powiązać z faktem, że to „firmy małe budują swoją przewagę konkurencyjną na elastyczności, a wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa zdolność utrzymania takiej przewagi maleje” [Kaleta, Witek-Crabb 2014, s. 222].

Zaprezentowane wyniki badań nie pozwalają natomiast potwierdzić związku między nadmierną liczbą celów strategicznych uwzględnianych w strategii a wiel-

kością przedsiębiorstwa oraz między problemem wdrożeniowym w postaci celów strategicznych zdefiniowanych w oderwaniu od rzetelnej analizy rzeczywistości a wielkością przedsiębiorstwa.

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, s. 38-42.
- Beer M., Eisenstat R.A., 2000, *The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning*, *Sloan Management Review*, vol. 41, no. 4, s. 29-40.
- Carlopio J., Harvey M., 2012, *The Development of a Social Psychological Model of Strategy Implementation*, *International Journal of Management*, vol. 29, no. 3, part 1, s. 75-85.
- Čatera T., Pučko D., 2010, *Factors of effective Strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice*, *Journal for East European Management Studies*, vol. 15, s. 207-236.
- Desroches D., Hatch T., Lawson R., 2014, *Are 90% of Organizations Still Failing to Execute on Strategy?*, *Journal of Corporate Accounting & Finance*, vol. 25, issue 3, s. 61-67.
- Gendron M., 1997, *Using the Balanced Scorecard*, *Harvard Management Update: A Newsletter from Harvard Business School*, vol. 2, no. 10, s. 7-10.
- Giles W., 1991, *Making Strategy Work*, *Long Range Planning*, no. 13, s. 75-91.
- Grant R.M., 2011, *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Hambrick D.C., Fredrickson J.W., 2001, *Are you sure you have a strategy?*, *The Academy of Management Executive*, vol. 15, no. 4, s. 48-59.
- Hrebiniak L.G., 2005, *Making strategy work. Leading effective execution and change*, Pearson Education, Upper Saddle River.
- Ignacy J., 2015, *Planowanie i organizowanie wdrażania*, [w:] Moszkowicz K. (red.), *Wdrażanie strategii w polskich przedsiębiorstwach. Model, uwarunkowania, implikacje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ignacy J., Wołczek P., 2014, *Forma strategii*, [w:] Kaleta A. (red.), *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., 2010, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa.
- Kaleta A., 2006, *Proces wyboru strategicznego - kluczowy etap zarządzania strategicznego*, [w:] Kaleta A., Moszkowicz K. (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1137, Wrocław.
- Kaleta A., Witek-Crabb A., 2014, *Treść strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach*, [w:] Kaleta A. (red.), *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Kaleta A., Witek-Crabb A., Ignacy J., Wołczek P., Radomska J., Sołoducho-Pelc L., Moszkowicz K., 2014, *Wyzwania współczesnej gospodarki dla zarządzania strategicznego*, [w:] Kaleta A. (red.), *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2005, *Creating the Office of Strategic Management*, <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/05-071.pdf> (10.03.2016).
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2005, *The Office of Strategy Management*, *Harvard Business Review*, s. 72-80.
- Kotler P., Caslione J.A., 2009, *Chaos*, MT Biznes, Warszawa.

- Lippit M., 2007, *Fix the Disconnect Between Strategy & Execution*, T+D, vol. 61, issue 8, s. 54-57.
- Okumus F., 2003, *A framework to implement strategies in organizations*, Management Decisions, no. 41 (9), s. 871-882.
- Porter M.E., 2006, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Radomska J., 2014, *Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 366, Wrocław, s. 429-438.
- Schaap J.I., 2006, *Toward strategy implementation success: an empirical study of the role of senior-level leaders on the Nevada gaming industry*, UNLV Gaming Research & Review Journal, vol. 10, issue 2, s. 13-37.
- Speculand R., 2006, *The great big strategy challenge*, Strategic Direction, vol. 22, issue 3, s. 3-5.
- Wojtkowiak G., 2015, *Rola elastyczności w zarządzaniu przedsiębiorstwem budowlanym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 855, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 74, t. 1, s. 321-331.
- Wołczek P., 2012, *Wdrażanie strategii jednym z najsłabszych ogniw zarządzania strategicznego*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 116, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, s. 205-216.
- Wołczek P., 2015, *Wdrażanie strategii newralgicznym etapem zarządzania strategicznego*, [w:] Moszkowicz K. (red.), *Wdrażanie strategii w polskich przedsiębiorstwach. Model, uwarunkowania, implikacje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zook C., Allen J., 2001, *Profit from the Core – Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Harvard Business School Press.