

Aneta Zelek

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

ISTOTA STRATEGII ROZWOJOWYCH W PRAKTYCE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

1. Przesłanki podjęcia badań

Problematyka realnego oblicza zarządzania strategicznego w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw jest w zagranicznej literaturze przedmiotu dość często poruszana, pozostając wdzięcznym obiektem badań empirycznych. Szczególnie literatura anglosaska obfituje w raporty z badań nad naturą strategii rozwojowych w praktyce. Opracowania autorów amerykańskich i brytyjskich często koncentrują się na praktyce zarządzania strategicznego w dwuwymiarze – procesu i zawartości strategii (*process and content approach*). Ocenie podlegają więc nie tylko umiejętności zarządcze rozumiane jako proces czynnościowy, ale też rodzaje i efekty stosowanych w praktyce strategii.

Problemy związane z formułowaniem i wdrażaniem strategii w praktyce od lat badają harwardzcy, m.in. R.S. Kaplan i D.P. Norton, według których zaledwie od 10 do 30% sformułowanych strategii zostaje skutecznie zrealizowanych. W pracach tych autorów można znaleźć typowe wady obecnie stosowanych praktyk zarządzania (w tym głównie zarządzania strategicznego). Według ich badań [Kaplan, Norton 1996]:

- aż 41% dyrektorów nie wie, w jaki sposób wcielić w życie strategię (wśród menedżerów niższego szczebla odsetek ten wyniósł aż 93%),
- wynagrodzenie 74% menedżerów wyższego szczebla i mniej niż 10% menedżerów średniego szczebla jest powiązane z realizacją strategii,
- 45% przedsiębiorstw w ogóle nie dokonuje przeglądu strategii i nie podejmuje decyzji dotyczących strategii,
- alokacja zasobów nie jest powiązana z realizacją strategii (np. przez budżetowanie),
- niezadowolająca jest także znajomość strategii przez pracowników.

Bardzo interesujące wnioski badawcze w tym zakresie opublikowali w ostatnich latach również M.C. Mankins i R. Steele, sugerując, że w praktyce firmy mają do czynienia z tzw. **luka: strategia – wykonanie** (*the strategy – to – performance gap*) [Mankins, Steele 2005]. Wymienieni autorzy za główne przyczyny rozczarowań i porażek przy realizacji strategii uznali:

- nieadekwatne lub nieosiągalne zasoby,
- błędnie sformułowane cele strategiczne,
- słabą komunikację zamierzeń strategicznych (utajnianie),
- nieadekwatny monitoring strategiczny,
- nieadekwatny system motywacyjny,
- brak systemu korekt w zamierzeniach strategicznych,
- słabe przywództwo.

W polskiej literaturze z zakresu zarządzania strategicznego z kolei częściej można natrafić na teksty o charakterze normatywnym lub postulatycznym. Dominują podręczniki lub poradniki w zakresie stosowania określonej logiki myślenia strategicznego lub w najlepszym razie dość obszerne opisy klasyfikujące strategie. Polska literatura przedmiotu jest też wyjątkowo bogata w podręczniki z zakresu metodyki analizy strategicznej, błędnie traktując element diagnostyczny jako esencję procesu zarządzania strategicznego. Znacznie rzadziej w polskiej literaturze można znaleźć wyniki badań dotyczących praktycznych aspektów zarządzania strategicznego, w tym tak bardzo potrzebnych badań weryfikujących przydatność narzędzi tego zarządzania oraz umiejętność ich stosowania w praktyce menedżerskiej. Nie prowadzi się również systematycznych badań nad skutecznością i efektywnością stosowanych strategii. Brakuje badań diagnostycznych ukazujących system zarządzania strategicznego w praktyce od strony postrzegania i rozumienia istoty strategii przez kadry menedżerskie. Bodaj jedynym kompleksowym opracowaniem dotyczącym ewentualnych błędów w praktyce zarządzania był w ostatnich latach raport firmy szkoleniowej Training Partners z 2005 roku¹. Autorzy badań, wśród licznych, bo 17 najczęściej popełnianych przez polskich szefów grzechów, sześć razy dotyczą problemów zarządzania strategicznego. Są to [*Zarządzanie...* 2005]:

- brak jakiegokolwiek strategii – postępowanie według utartych zwyczajów;
- niedostosowanie działań operacyjnych do celów strategicznych, szczególnie po zmianie strategii firmy;

¹ W latach 2001-2004 konsultanci firmy szkoleniowej Training Partners obserwowali pracę kierowników wszystkich szczebli z 50 wybranych przedsiębiorstw różnych branż. Błędne zachowania menedżerskie analizowano na tle różnych stadiów rozwoju tych firm: kryzysu, stabilizacji, szybkiego rozwoju, przygotowania do prywatyzacji, restrukturyzacji itp. Badano zachowania menedżerów wszystkich działów i komórek organizacyjnych, także szefów projektów. Publikacja raportu: [*Zarządzanie...* 2005].

- trzymanie się raz ustalonej strategii – nawet wtedy, gdy z uwagi na sytuację wewnętrzną firmy lub otoczenie rynkowe konieczne są zmiany;
- opracowane systemy ułatwiające zarządzanie i organizację pozostają tylko na papierze;
- uznawanie obecnie osiągniętych wskaźników (produktywności, efektywności, organizacji pracy i czasu, kosztów, jakości itp.) za coś, czego nie da się już poprawić;
- dobieranie filozofii zarządzania na podstawie mody.

Tymczasem w polskiej praktyce zarządzania postulaty dotyczące konieczności formułowania strategii są już bezdyskusyjne. W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych, pomimo wielu doniesień o rzekomym zmierzchu strategii biznesowych w praktyce zarządzania na świecie, polskie firmy z entuzjazmem przyjęły i chętnie zaadaptowały pomysł na projektowanie ambitnych strategii rozwoju. Mimo powszechnie panującej zgodności co do potrzeby opracowania strategii, nadal jednak większość polskich przedsiębiorstw nie jest zarządzanych „strategicznie”. W wielu firmach plan strategiczny jest dokumentem, który istnieje „dla prestiżu” lub po prostu dlatego, że „wypada mieć strategię”. Strategie polskich firm często jednak w bardzo niewielkim stopniu kształtują rzeczywistość przedsiębiorstwa. Dodatkowo obserwacje dowodzą, że zarządzanie strategiczne w polskim wydaniu jest często wadliwe i zdeformowane i jako takie prowadzi do zjawiska, które można nazwać **degeneracją strategiczną** [Zelek 2006]. Okazuje się bowiem, że niewłaściwe zarządzanie strategiczne prowadzi do utrwalania poważnych błędów, patologii i niebezpiecznych nawyków, które zamiast zapewniać rozwój, pogrążają firmy w kryzysie i grożą długotrwałym niedorozwojem, czyli degeneracją strategiczną.

Autorka niniejszego referatu wielokrotnie w swoich publikacjach akcentowała ten problem. Wieloletnie obserwacje praktyki zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach pozwoliły na sformułowanie autorskiego dekalogu głównych wad i błędów popełnianych przez rodzimych strategów zarówno w procesie zarządzania strategicznego, jak i w pojmowaniu istoty strategii. Oto główne dysfunkcje i wady polskiej praktyki zarządzania strategicznego:

1. Prymat problemów operacyjnych.
2. Niezrozumienie istoty strategii w biznesie.
3. Błędna formalizacja celów strategicznych.
4. Fetyszyzowanie zapisów strategii.
5. Ignorowanie analizy strategicznej.
6. Syndrom imitowania zachowań konkurentów.
7. Skłonność do walki konkurencyjnej za wszelką cenę.
8. Niezintegrowanie strategii z architekturą organizacji.
9. Brak innowacyjności.
10. Ksenofobia strategiczna.

2. Zakres i metoda badań

Prezentowane w niniejszym referacie rezultaty badań są wynikiem własnego projektu badawczego pt. „Istota zarządzania strategicznego w praktyce polskich przedsiębiorstw”, przeprowadzonego w 2007 r. na próbie ponad 250 przedsiębiorstw Pomorza Zachodniego, jako reprezentacji pilotującej właściwe badania ogólnopolskie². Głównym celem podjętych badań była próba weryfikacji założeń o występowaniu wyżej opisywanych dysfunkcji zarządzania strategicznego w praktyce. Dekalog błędów zarządzania strategicznego stanowi więc w pewnym sensie zestaw hipotez badawczych, poddanych badaniom weryfikacyjnym. Tak przyjęty cel badawczy zdefiniował zakres przedmiotowy badań i przyjęcie następujących zadań badawczych:

1. Lustracja postaci strategii (dokumentacja, autorstwo, horyzont czasu, metody i okresy modyfikacji i aktualizacji, forma upublicznienia).
2. Analiza i ocena założeń strategicznych i obszarów planowania (misja, wizja, priorytety, cele strategiczne, obszary planowania).
3. Badanie rodzajów stosowanych strategii rozwojowych (świadomość klasyfikacji strategii).
4. Weryfikacja problemów i efektów wdrożenia strategii (badanie postaw wobec założeń strategii, wywołane zmiany, osiągnięte/osiągane efekty).

Tak sformułowanym zadaniom badawczym podporządkowano strukturę logiczną niestandardowego kwestionariusza pogłębionego wywiadu wspomaganego. Wywiad prowadzono w czterech obszarach (segmentach), bezpośrednio odzwierciedlających powyżej zdefiniowane zadania badawcze. Były to:

- segment I – postać (forma) strategii,
- segment II – założenia strategiczne i obszary planowania,
- segment III – rodzaje strategii,
- segment IV – skutki i efekty wdrożenia.

² Zaproszenie do uczestnictwa w projekcie skierowano do 400 przedsiębiorstw województwa zachodniopomorskiego wyselekcjonowanych na zasadzie doboru celowo-losowego. Celowość próby wyrażała się w wytypowaniu kategorii przedsiębiorstw w przekroju branżowym (wg EKD) i wg rozmiaru, tak by stanowiły charakterystyczną strukturę sektora przedsiębiorstw w województwie. Losowość w doborze została zastosowana w typowaniu kolejnych podmiotów w poszczególnych kategoriach. Ostatecznie akces do udziału w badaniu zgłosiły 252 podmioty, spośród których w 159 stwierdzono stosowanie zarządzania strategicznego i te firmy poddano pogłębionemu wywiadowi kwestionariuszowemu. W analizie statystycznej materiału badawczego ustalono więc liczebność próby na $N = 159$, o następującej strukturze: a) rozmiar: 45% – przedsiębiorstwa duże, 30% – przedsiębiorstwa średnie, 20% – przedsiębiorstwa małe, 5% – mikroprzedsiębiorstwa; b) sekcja EKD: 12% – sekcja D, 18% – sekcja E, 13% – sekcja F, 22% – sekcja G, 6% – sekcja H, 9% – sekcja I, 6% – sekcja J, 6% – sekcja K, 4% – sekcja M, 2% – sekcja N, 2% – sekcja O; c) forma organizacyjna firmy: 75% – firmy samodzielne, 25% – firmy zależne lub stowarzyszone.

Kwestionariusz obejmował 17 pytań merytorycznych, z rozwiniętą kafeterią sugerowanych odpowiedzi (wspomaganie odpowiedzi), wzbogaconych możliwością rozbudowywania kafeterii i kolejnych wątków wywiadu. Wywiady zostały przeprowadzone w 159 przedsiębiorstwach spośród 252 wytypowanych do badania, w których uzyskano pewność stosowania zarządzania strategicznego w praktyce. Oznacza to, że w praktyce ponad 1/4 populacji firm uczestniczących w badaniu, zgodnie z ich deklaracją, nie posiada strategii i/lub nie stosuje zarządzania strategicznego w praktyce. Istotną cechą badań, gwarantującą wiarygodność zgromadzonego materiału empirycznego, było przeprowadzanie wywiadów z przedstawicielami ścisłego zarządu lub z osobami z najwyższego kierownictwa badanych firm. Zabieg ten pozwolił na efektywne wykorzystanie przyjętego narzędzia badawczego i zgromadzenie bogatego materiału jakościowo-opisowego, który stanowi podstawę realizacji przyjętych zadań badawczych.

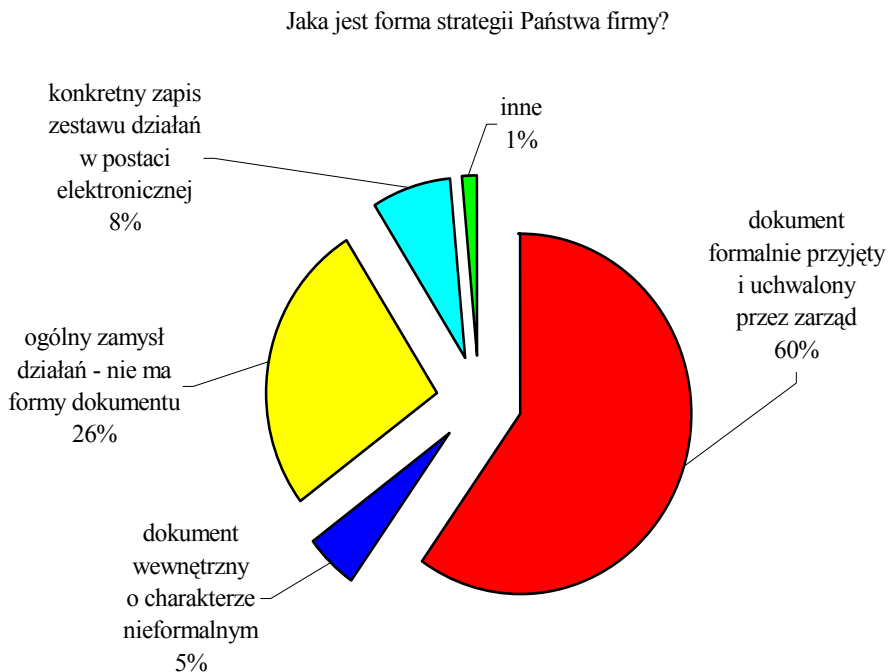
3. Postać strategii w praktyce – kontekst badawczy

Pierwszy segment kwestionariusza wywiadu został poświęcony postaci strategii w badanych firmach. Lustracji podlegały zarówno dokumentacja programowa, kwestia autorstwa strategii, jak i forma jej upublicznienia. Bardzo ważnym aspektem tej części badań było również ustalenie horyzontu czasu funkcjonującej strategii i metod jej weryfikacji, korekt, aktualizacji czy modyfikacji.

I tak najczęściej występującą w praktyce formą strategii jest dokument papierowy o formalnym znaczeniu dla organizacji, zwykle przyjęty do realizacji w postaci specjalnej uchwały zarządu firmy (rys. 1). Taka postać dominuje w 60% badanych firm i oznacza proceduralne, sformalizowane podejście do istoty zarządzania strategicznego. Charakterystyczną cechą strategii sformalizowanych jest to, że dotyczą one w zasadzie dużych przedsiębiorstw, spółek Skarbu Państwa i podmiotów zależnych (firm niesamodzielnych). Można więc przypuszczać, że postać uchwały zarządu w odniesieniu do strategii to narzędzie *corporate governance* i jako takie jest narzucone firmom odgórnie. Co oczywiste, w tej grupie przedsiębiorstw strategia i jej zapisy mają moc obowiązującą, wyznaczając główne kierunki rozwoju i określając docelowe, pożądane stany. Ten typ strategii jest więc odzwierciedleniem podejścia synoptycznego, bazującego na stosowaniu tradycyjnych procedur planowania strategicznego na podstawie precyzyjnie wyznaczonej wiązki celów mierzalnych i oznaczonych w czasie. Synoptyka oznacza w takim podejściu ścisłą koncentrację na osiągnięciu zakładanych celów, za czym podąża system controllingu strategicznego, monitorujący stopień realizacji celów w czasie. W praktyce badanych firm do formy oficjalnego dokumentu zobowiązują również określone techniki planowania strategicznego. W 8 przedsiębiorstwach (tj. 5% badanej populacji) zastosowanie znalazła strategiczna karta wyników lub uproszczone mapy strategii, a w kolejnych 2 firmach koncepcja *general management navigator* (GMN).

Jedna badana firma była w pierwszej fazie wdrażania innowacyjnej koncepcji strategicznej *blue ocean*.

Sformalizowane, synoptyczne strategie tworzą często – zgodnie z opiniami respondentów – dość istotne ograniczenia decyzyjne. Stwierdzenia takie pojawiały się w ponad 2/3 wywiadów w tej grupie firm. Spora grupa menedżerów biorących udział w wywiadach tak określała niedoskonałość istniejącej formy strategii: „...nie pozwala na reaktywność i elastyczność”, „...uszczywnia procesy decyzyjne”, „...stanowi poważne ograniczenie swobody decyzyjnej”, „...wydłuża czas reakcji, wymagając uchwalania każdorazowych zmian”. Wypowiedzi kadr kierowniczych na temat obecnych form strategii sugerują, że w znakomitej większości polskich firm nie jest znane i stosowane podejście inkrementalne. W trakcie wywiadów okazało się, że menedżerowie intuicyjnie poszukują metod uelastycznienia założeń strategicznych, jednak samo pojęcie inkrementalizmu nie jest im znane. Często jednak respondenci podkreślali zalety sformalizowanego systemu przyjmowania strategii, podkreślając takie jej cechy jak: „...bezdyskusyjność założeń”, „...czytelność dążeń”, czy „...wprowadza porządek i ład korporacyjny”.



Rys. 1. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące formy strategii (N = 159)

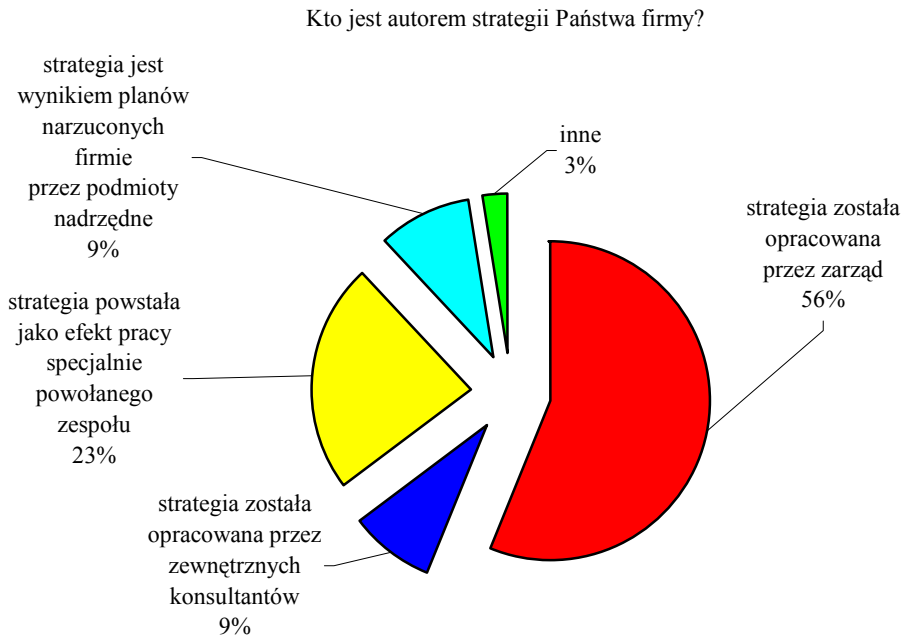
Źródło: opracowanie własne na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego.

O ile wykorzystanie sformalizowanych zasad dokumentowania założeń strategicznych można uznać za niepokojące (szczególnie w kontekście dość krytycznych uwag i opinii respondentów), o tyle bardziej niepokojącym objawem jest deklaracja kadr kierowniczych o braku dokumentacji strategicznej. W ponad 1/4 badanych firm stwierdzono brak jakichkolwiek planów, programów czy innych dokumentów o znamionach strategii. W tej grupie przedsiębiorstw zarządy utrzymują, że strategia to bardzo ogólny zamysł dotyczący przyszłości, który pozostaje w zasadzie niepisany zamierzeniem kadry menedżerskiej. Co oczywiste, najczęściej upublicznienie założeń strategicznych jest kłopotliwe, a zwykle w ogóle nie ma miejsca. To przykład takiego stylu kierowania, w którym pomysły strategiczne powstają w zaciszu gabinetów prezesów i nie opuszczają ich murów, pozostając jedynie autorską *idee fixe*. Tego typu zarządzanie strategiczne, rozumiane raczej jako rodzaj filozofii myślenia ścisłego kierownictwa, dominuje w firmach małych i średnich, może więc pełnić skutecznie funkcję rozwojową.

Za pozytywną zmianę jakościową w technikach zarządzania strategicznego należy uznać pojawienie się nowoczesnej formy dokumentacji strategicznej – zapisu elektronicznego. Taka postać strategii dotyczy ok. 8% badanych firm i ma zwykle związek z funkcjonowaniem w tych organizacjach zintegrowanych systemów zarządzania klasy *enterprice planning resource* ERP (głównie systemy SAP – *systems applications and products in data processing*).

Kolejnym wątkiem lustracji postaci strategii jest kwestia autorstwa strategii (rys. 2). Ponad połowa badanych firm posługuje się strategią autorstwa ścisłego zarządu, podczas gdy w blisko 1/4 firm ujawnia się demokratyczny styl zarządzania, gdzie strategia powstała w wyniku pracy interdyscyplinarnego zespołu autorów (niekoniecznie ze szczebla najwyższego kierownictwa). W pierwszej grupie dominują firmy małe i średnie. Kolegialny styl projektowania strategii częściej dotyczy firm dużych, ze szczególnym uwzględnieniem firm samodzielnych. Z kolei w dużych spółkach Skarbu Państwa oraz firmach zależnych (grupy kapitałowe, holdingi) często strategia jest pochodną narzuconych przez podmioty nadrzędne planów czy zadań (na 40 zbadanych firm zależnych, w 15 stwierdzono całkowite pozbawienie autonomii zarządu w zakresie planów strategicznych). W co dziejącej firmie strategia została opracowana przez zespół konsultantów, często w wyniku dużego projektu analityczno-doradczego. Na 15 takich przypadków, 13 dotyczyło dużych, a więc zasobnych przedsiębiorstw. Jak wynika z wypowiedzi respondentów, główną barierą w korzystaniu z usług wyspecjalizowanych firm doradczych jest nadal bariera finansowa. Badani menedżerowie oceniają, że usługi konsultantów są bardzo drogie i zwykle rozczarowujące. Oto charakterystyczne wypowiedzi respondentów dotyczące motywów korzystania lub niekorzystania z doradztwa strategicznego: „...nie warte swojej ceny”, „...nie spełniają oczekiwań”, „...rozczarowują słabą znajomością rynku i specyfiki firmy”, „...o przyszłości firmy

nie powinni decydować zewnątrzni konsultanci”. Respondenci zwracali jednak uwagę na to, że strategia stworzona na zewnątrz przez grupy ekspertów: „...jest bardziej obiektywna”, „...dodaje prestiżu”, „...daje doskonałe argumenty przetargowe w relacjach z interesariuszami”, „...jest lepsza, gdy ma być prezentowana na zewnątrz”.



Rys. 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące autorstwa strategii (N = 159)

Źródło: opracowanie własne na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego.

Za istotną cechę z punktu widzenia kultury zarządzania strategicznego uznano w badaniach wątek dotyczący dostępności zapisów strategicznych (rys. 3). Dlatego w pierwszym segmencie kwestionariusza wywiadu pojawiło się pytanie o formę upublicznienia strategii. Wyniki tej części badań są wielce zaskakujące. Oto tylko jedna firma, spośród 159 zbadanych, udostępnia swoje plany strategicznie powszechnie – główne zapisy strategii zawarte są w specjalnym folderze o charakterze *public relations* oraz na stronach www. W trzech firmach z kolei strategia jest dokumentem utajnionym, w wyłącznej dyspozycji autora (taka forma dotyczy bezpośrednich właścicieli niedużych firm). Tylko co piąta firma udostępnia ogólne zapisy strategiczne wszystkim pracownikom, a ponad 1/3 firm wytypowała uprawnionych pracowników do dostępu do strategii. W tej ostatniej grupie stan taki doty-

czy najczęściej firm, które korzystają z systemów zarządzania informacją; również w ponad 1/3 badanych przedsiębiorstw strategia jest dokumentem niejawnym, udostępnianym kadrom kierowniczym (w 16% firm także właścicielom).



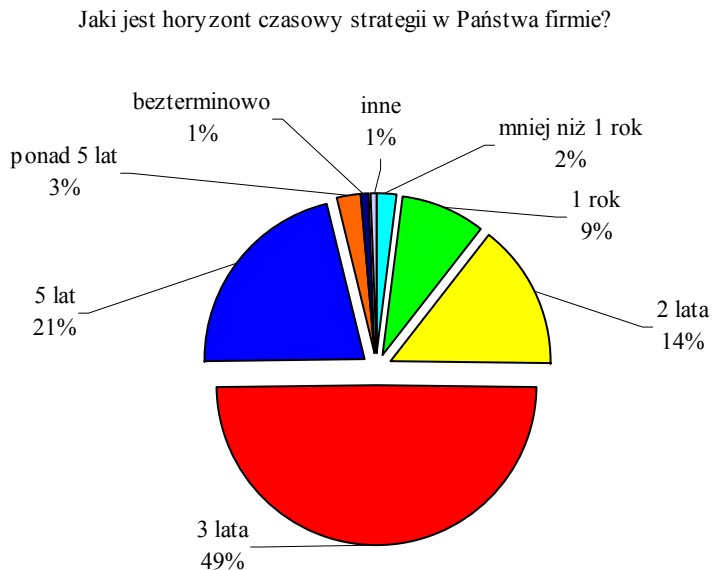
Rys. 3. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące zakresu upublicznienia strategii (N = 159)

Źródło: opracowanie własne na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego.

Uogólniając wnioski z tej części analizy, należy stwierdzić, że strategie w praktyce badanych firm uchodzą w zasadzie za tajne i są z wielkimi oporami upowszechniane w grupach pracowniczych. W ponad 2/3 firm strategię nie są w żadnej formie udostępniane pracownikom. W przekonaniu kadr kierowniczych nie ma w tym nic złego. Swoją niechęć do dzielenia się informacjami strategicznymi menedżerowie argumentują głównie koniecznością zachowania tajemnic handlowych firmy. Podobnie traktują problem udostępniania informacji o charakterze operacyjnym, preferują przy tym klasyczną formę udzielania skonkretyzowanych zadań wycinkowych, bez ujawniania szerszego kontekstu strategicznego. I choć taka praktyka może wprowadzać bardzo poważne zakłócenia w procesie zarządzania firmą, badani kierownicy nie dostrzegają tego problemu. Jak sami twierdzą: „...pracownicy mają wykonywać zadania, a nie rozumieć strategię”, „...w firmie produkcyjnej, pracownicy liniowi nie muszą znać strategii firmy”, „...pracownicy na szczeblach wykonawczych mają do zrealizowania plany wycinkowe, nie są

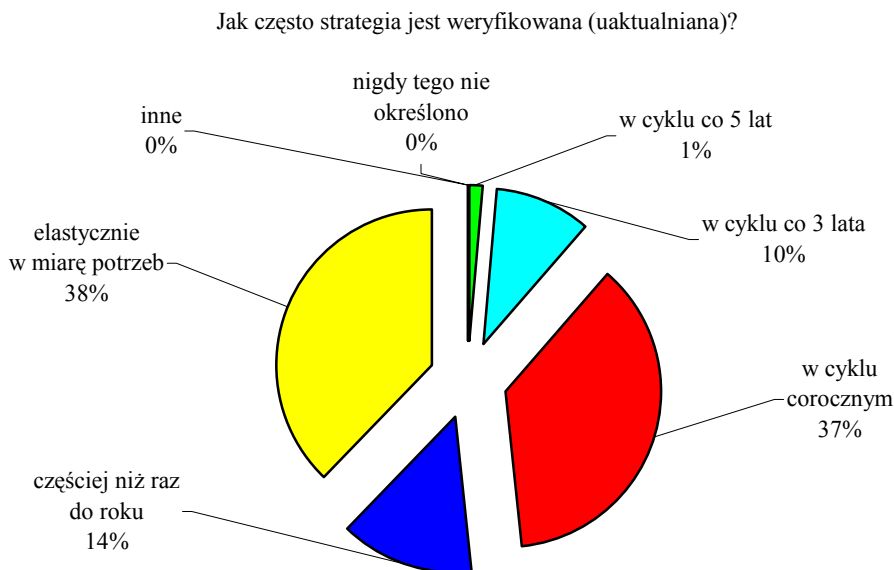
wtajemniczani w zamierzenia strategiczne”. W praktyce więc rejestruje się groźną deformację zarządzania strategicznego, polegającą na limitowaniu dostępu do informacji strategicznej i blokowaniu przepływu informacji.

Ostatnim akordem analizy formy strategii w praktyce badanych przedsiębiorstw była diagnoza w zakresie horyzontu czasu funkcjonujących strategii (rys. 4 i 5). Dla 70% analizowanych podmiotów strategia oznacza plany rozwojowe na ponad 3 lata (w tym dla co piątej firmy nawet ponad 5 lat). Niestety wśród respondowanych są również organizacje, które za strategię uznają plany roczne – 9%, a nawet krótsze niż rok – 2%. Bardziej wartościowych wniosków dostarcza analiza odpowiedzi dotyczących trybu korygowania i/lub aktualizowania strategii. Rozkład odpowiedzi w tym zakresie wskazuje na świadomość kadr kierowniczych o konieczności kroczących weryfikacji strategii. Blisko 40% badanych firm bowiem sugeruje, że weryfikacja zapisów strategii odbywa się w miarę potrzeb („...tak często, jak jest to potrzebne”, „...w praktyce niemal co miesiąc”). Takie odpowiedzi są charakterystyczne dla grupy firm, w których strategia ma postać nieformalną i często nie jest w ogóle dokumentowana. Może to oznaczać w praktyce, że większą elastyczność lub reaktywność na zmiany wykazują firmy, które nie dysponują oficjalną strategią w formie papierowej. Cykl roczny lub krótszy deklaruje ponad połowa badanych



Rys. 4. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące horyzontu czasu strategii (N = 159)

Źródło: opracowanie własne na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego.



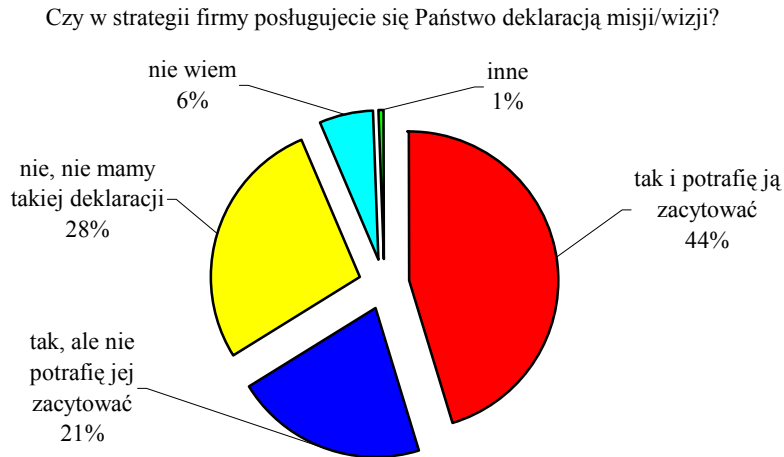
Rys. 5. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące częstotliwości weryfikacji strategii (N = 159)

Źródło: opracowanie własne na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego.

firm, a tylko 10% przyznaje się do 3-letniego cyklu weryfikacji strategii. Cykl roczny jest charakterystyczny dla sformalizowanych strategii, które często definiują go jako element systemu monitoringu wykonania strategii.

4. Założenia strategiczne i obszary planowania – kontekst badawczy

W drugim segmencie kwestionariusza wywiadu skoncentrowano uwagę na formach deklaracji ambicji rozwojowych w postaci misji, wizji i celów strategicznych. Wyrażenie ambicji zarządu co do przyszłości firmy w postaci misji i/lub wizji posiada ok. 2/3 badanych firm, nadal jednak ok. 30% firm nie stosuje w praktyce takich form deklaracji (rys. 6). Jednocześnie zwraca uwagę fakt, że ok. 1/4 respondowanych menedżerów nie jest w stanie zacytować brzmienia misji swojej organizacji, co może sugerować ignorowanie lub bagatelizowanie jej znaczenia. W istocie, niezależnie od tego czy firma posługuje się misją czy nie, kadry kierownicze często podkreślają jej nikłe znaczenie praktyczne. W trakcie pogłębionego wywiadu dotyczącego roli misji w organizacji uzyskano następujące, dość sceptyczne wobec roli misji opinie: „...używamy misji głównie dla celów PR-owskich”, „...to banalne, ale patetyczne hasło – w praktyce nie ma większego znaczenia”, „...nasi pracownicy nie znają misji, a jeśli znają, to jej nie rozumieją”.



Rys. 6. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące deklaracji misji/wizji (N = 159)

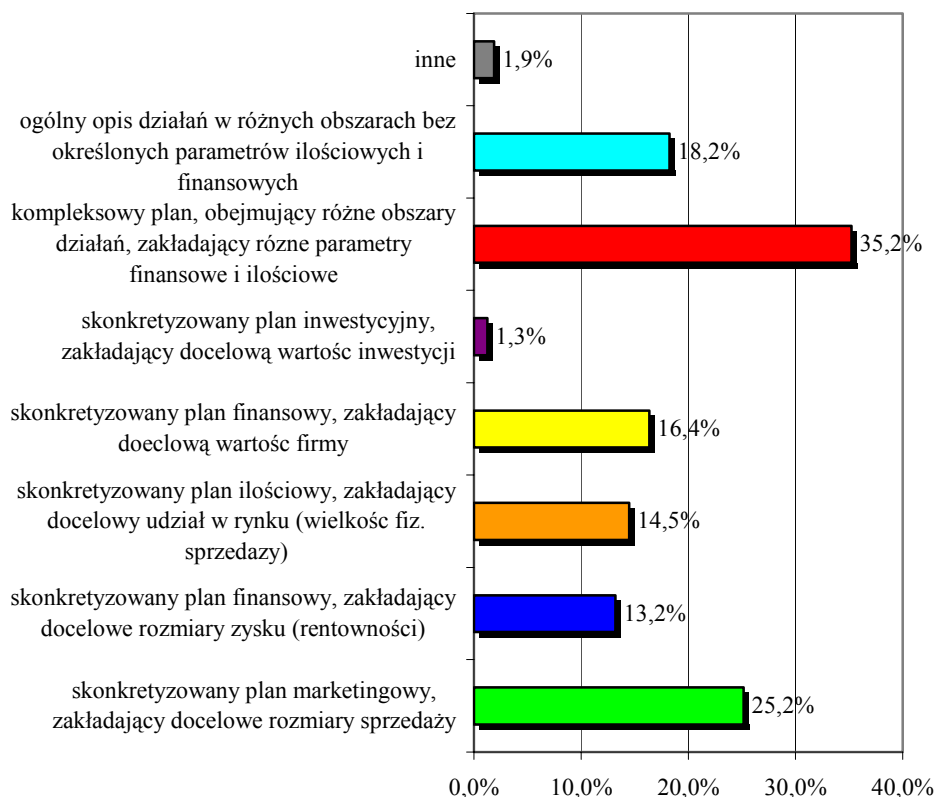
Źródło: opracowanie własne na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego.

Większe znaczenie dla weryfikacji przyjętych w badaniu hipotez ma jednak określenie sposobu formułowania celów strategicznych na potrzeby strategii (rys. 7). W znakomitej przewadze są firmy, w których strategia to skonkretyzowany plan, zawierający zestawy wskaźników czy parametrów do osiągnięcia – dotyczy to ponad 80% badanych firm. Tylko 18% ankietowanych przedsiębiorstw sugeruje, że strategia wyznacza ogólne kierunki działań, nie określając docelowych rozmiarów czy wyników ekonomicznych lub finansowych. Oznacza to, że polska praktyka zarządzania strategicznego nadal bazuje na koncepcji planistycznej i synoptycznej. Podejście inkrementalne lub elementy tzw. szkoły ewolucyjnej są rzadkością – tylko co piąta badana firma wskazuje na stosowanie takiej filozofii strategicznej.

Poważne skutki dla praktyki zarządzania strategicznego przynosi też problem utożsamiania tzw. strategii funkcjonalnych ze strategią rozwoju. Oto ponad 40% badanych firm za strategię uznaje swój plan marketingowy, zakładający docelowe rozmiary sprzedaży lub docelowy udział w rynku. Nieznacznie mniej, bo ok. 30% firm, utożsamia strategię z planem finansowym i wskaźnikami finansowymi (wartość firmy – 16%, rentowność – 13%). To niebezpieczne zjawisko może powodować w praktyce efekt „fetyzszyzowania strategii”, tj. nadmiernej koncentracji na osiągnięciu wskaźników ilościowych (ekonomicznych) w zamian za tworzenie perspektyw dalszego rozwoju firmy. Dodatkowo stosowanie strategii „najeżonych” parametrami matematycznymi pozbawia firmy reaktywności i elastyczności w działaniu – firmy takie często funkcjonują w wyraźnie zdefiniowanych warunkach brzegowych, nastawionych na osiągnięcie zamierzonych wskaźników. Jest charakte-

rystyczne, że tego typu błędy myślowe, tj. utożsamianie strategii rozwoju z wycinkową strategią funkcjonalną, dotyczą w dużej mierze firm niesamodzielnych (zależnych), często oddziałów korporacji międzynarodowych oraz firm małych. Oznacza to, że firmy niesamodzielne mają bardzo niewielki stopień autonomii w kreowaniu strategii rozwojowych – co wydaje się zrozumiałe ze względów strukturalnych i motywów związanych z kontrolą nad firmą. Problem ten zastanawia jednak w przypadku firm małych. Tutaj najprawdopodobniej przyczyną omyłkowego traktowania strategii funkcjonalnych jest niezrozumienie istoty strategii.

Które z poniższych określić najlepiej opisuje postać Państwa strategii?
(więcej niż jedna odpowiedź)



Rys. 7. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące funkcjonalności strategii (N = 159)

Źródło: opracowanie własne na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego.

Analiza tego problemu w przekroju branżowym pozwala przypuszczać, że dominacja strategii marketingowych występuje w firmach z sektora handlowo-usłu-

gowego (w tym hotele i gastronomia, usługi finansowe i okołobiznesowe). Z kolei silniejszy nacisk na aspekty finansowe jest kładziony w podmiotach z sektora przemysłowego (głównie w przemyśle przetwórczym, budownictwie, transporcie i usługach komunalnych).

Uzupełnieniem powyższej diagnozy jest ocena strategii badanych firm w kontekście formy definiowania celów strategicznych (rys. 8). Ponownie blisko $\frac{3}{4}$ badanych podmiotów posługuje się miernikami, wskaźnikami i parametrami ilościowymi w opisie swoich dążeń strategicznych. W tej grupie dodatkowo ponad 40% firm używa dwóch typów celów – mierzalnych i niemierzalnych (opisowych). Jednocześnie tylko ok. $\frac{1}{4}$ firm stosuje w swoich strategiach wyłącznie cele opisowe, dotyczące jakości czy procesów. Analiza ta jednoznacznie potwierdza tezę o dominacji podejścia synoptycznego i planistycznego w praktyce zarządzania w zbadanych firmach. Pocięsza jednak to, że ok. 40% firm opiera swoją przyszłość na postulatach ilości i jakości jednocześnie.

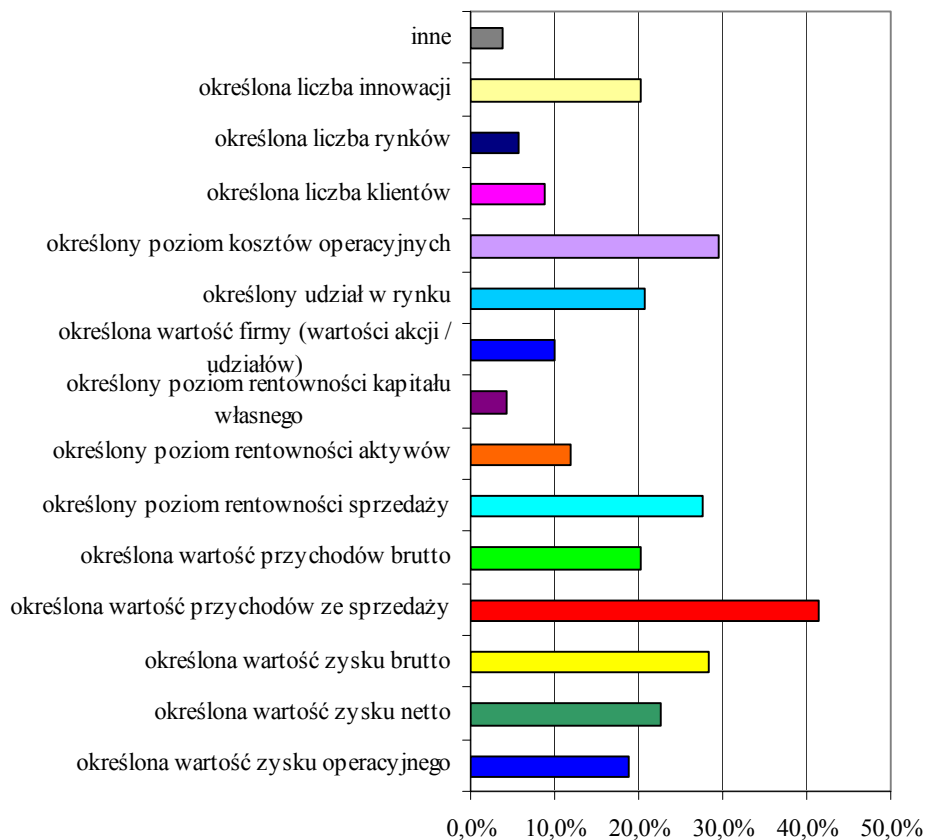


Rys. 8. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące charakteru celów strategicznych (N = 159)

Źródło: opracowanie własne na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego.

Bardzo interesujących wyników dostarcza również analiza deklaracji w zakresie przedmiotu celów strategicznych (rys. 9). W tym kontekście wygrywają cele strategiczne dotyczące poziomu sprzedaży – ponad 40% firm używa przychodów ze sprzedaży do określenia swoich aspiracji, a dodatkowo 20% definiuje cel jako wartość przychodów brutto. Kolejną pod względem częstotliwości wskazań deklaracją

Priorytety (cele) strategiczne w Państwa strategii opisane są jako:
(więcej niż jedna odpowiedź)



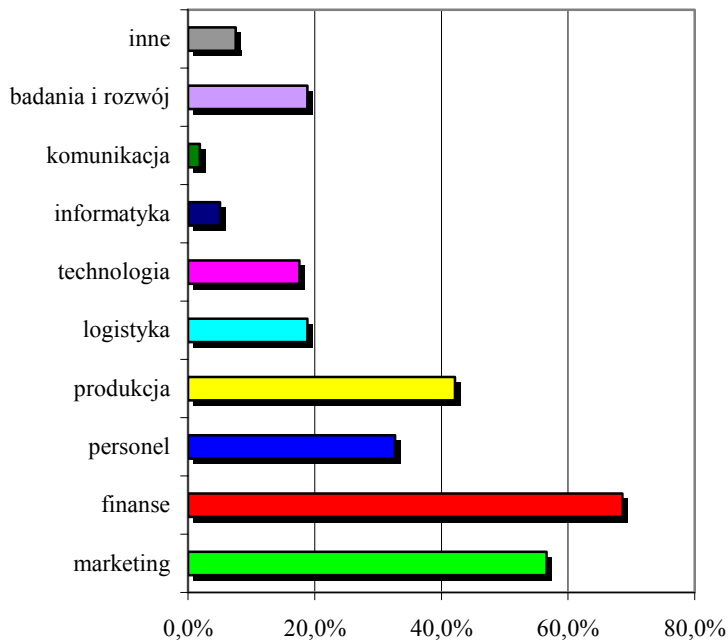
Rys. 9. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące celów/priorytetów zapisanych w strategii (N = 159)

Źródło: opracowanie własne na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego.

celu jest kategoria zysku, przy czym najczęściej – co zdumiewające – firmy używają kategorii zysku brutto. Ten cel wybiera 28% badanych podmiotów, podczas gdy zysku netto i zysku operacyjnego jako syntetycznego celu używa w swoich strategiach odpowiednio 22 i 19% firm. W tym aspekcie analizy zastanawia duża różnica wyników dotyczących stosowania wskaźników rentowności jako celów strategicznych. I tak, o ile ponad 27% firm deklaruje skupienie uwagi na wskaźniku rentowności sprzedaży, o tyle ponad połowa mniej definiuje cel w zakresie zyskowości jako rentowność aktywów (13%). Stan taki może sugerować raczej błędne przekonanie firm, że przeciętna marża zysku jest najlepszym miernikiem

efektywności ekonomicznej. Tymczasem wskaźnik rentowności aktywów czy kapitałów ma większą użyteczność analityczną w realnej ocenie kondycji ekonomicznej firmy. Jednak tylko co 8 firma prezentuje takie podejście. W tej części analizy zastanawia dość spory odsetek firm, bo aż ok. 30%, które w strategii ustalają cel dotyczący obniżki kosztów operacyjnych. Takie stanowisko może oznaczać utrwalone w polskich firmach nawyki redukcji kosztów w celach restrukturyzacyjnych lub w istocie sugeruje nie najlepszą kondycję ekonomiczną firm i ich koncentrację na obniżce kosztów. W końcu za niepokojący należy uznać bardzo niski odsetek firm, które eksponują ważność wartości firmy (lub cen akcji) w rankingu celów strategicznych. Taki cel przyjęło w swoich strategiach ledwo 10% badanych firm. Oznacza to, że nurt zarządzania strategicznego bazujący na tworzeniu wartości dla akcjonariuszy jest w Polsce w zasadzie nieobecny.

Które obszary zarządzania są przedmiotem planowania w Państwa strategii?
(więcej niż jedna odpowiedź)



Rys. 10. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące obszarów planowania strategicznego (N=159)

Źródło: opracowanie własne na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego.

Kolejnym wątkiem w tej części wywiadu było ustalenie zakresu planów strategicznych w odniesieniu do standardowych funkcji zarządzania (rys. 10). Ponownie widać dominację strategii w obszarze finansów (blisko 70% badanych) oraz marke-

tingu (ponad 55%). Ta dość oczywista koncentracja na sferze marketingowej i finansowej znajduje potwierdzenie w katalogach celów strategicznych analizowanych firm. Jak wskazano wcześniej, główne deklaracje celów dotyczą wolumenu i wartości sprzedaży oraz wartości zysku. Podejście takie może oznaczać dość tradycyjne ścieżki rozwoju badanych firm, bazujące głównie na koncepcjach wzrostu udziału w rynku i dbałości o wyniki finansowe.

Równie znaczące są w praktyce strategie z obszaru produkcji i personelu. W tym ostatnim przypadku znajdujemy wyraźny dowód na wzrost znaczenia funkcji personalnej (*human relations*) w zarządzaniu strategicznym. Za niezadowolające jednak należy uznać wyniki co do częstotliwości wskazań dla obszarów: technologia, badania i rozwój (ok. 18% w obu przypadkach). Stan taki może wskazywać na słaby potencjał innowacyjny badanych firm lub ignorowanie ważności tego typu zamierzeń.

5. Rodzaje stosowanych strategii – kontekst badawczy

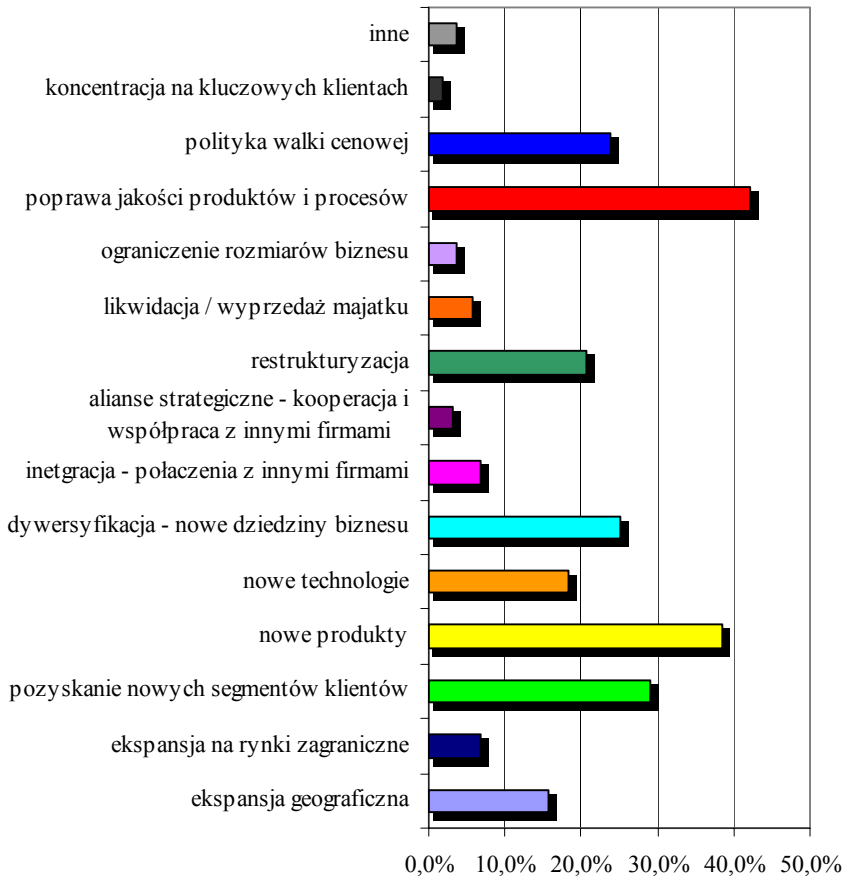
Bardzo istotnym elementem prezentowanych badań jest diagnoza w zakresie stosowanych w praktyce rodzajów strategii (rys. 11). W wyborze odpowiedzi proponowanego w wywiadzie wymieniono katalog strategii rozwojowych z poziomu korporacyjnego oraz elementy strategii biznesowych i funkcjonalnych. Taka konstrukcja pytania pozwoliła na wieloprzekrojowy przegląd kluczowych decyzji zarządzania co do wyboru strategii rozwojowych.

Co należy uznać za objaw naturalny, najczęściej wskazywaną strategią (ponad 42% wskazań) jest ogólnie rozumiana poprawa jakości. Równie często w deklaracjach rozmówców pojawiają się strategie innowacyjne – innowacje produktowe to strategia w ponad 38% firm, o pozyskanie nowych segmentów klientów zabiega blisko 30% firm, a innowacje technologiczne uprawia ok. 18% firm. Wielu respondentów wskazuje również strategię dywersyfikacji, rozumianą jako wejście w nowe dziedziny biznesu – ponad 1/4 badanych firm. Warto zwrócić uwagę, że w tym badaniu ujawniła się dość istotna niekonsekwencja. Otóż o ile w części badań dotyczącej definiowania celów strategicznych oraz obszarów funkcjonalnych zarządzania strategicznego innowacyjność była wręcz marginalizowana, o tyle innowacyjność jako rodzaj strategii pojawia się w deklaracjach respondentów bardzo często. Co więcej, sami badani przypisują jej bardzo duże znaczenie.

Poważne obawy budzą wskazania pozostałych typów strategii. Oto blisko 25% ujawnia, że ich strategia opiera się na koncepcjach wojny cenowej, co można zinterpretować jako strategie ofensywne i ryzykowne, zatem często narażające firmy na groźne w skutkach konsekwencje dla kondycji ekonomicznej. Równie niepokojąca jest częstotliwość wskazań strategii restrukturyzacyjnych (najczęściej wymieniana była restrukturyzacja finansowa) oraz wyprzedaży składników majątkowych. Takie działania podejmuje odpowiednio ponad 20 i 6% firm, co może wskazywać

na istnienie poważnych zakłóceń w ich standingu finansowym. Restrukturyzację i strategie redukcyjne (dywestycje) jako strategie naprawcze najczęściej mają miejsce w dużych przedsiębiorstwach z branży przemysłowej. Znacznie lepszą kondycją cieszą się firmy z sektora handlowo-usługowego – w tych sekcjach jedynie 4% badanych firm stosowało zabiegi restrukturyzacyjne.

Które z poniższych decyzji strategicznych odgrywają kluczową rolę w Państwa strategii? (więcej niż jedna odpowiedź)



Rys. 11. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące kluczowych decyzji strategicznych (N = 159)

Źródło: opracowanie własne na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego.

W końcu analiza tego segmentu danych pozwala zauważyć nikłe zainteresowanie badanych podmiotów strategiami połączeniowymi. Integrację strategiczną i alianse strategiczne wymienia odpowiednio 7 i 3% analizowanych przedsiębiorstw.

Taki wynik może wskazywać na ksenofobiczne postawy firm w myśleniu strategicznym. Potwierdzeniem tej tezy są liczne wypowiedzi argumentujące demotywację do strategicznej kooperacji. Wśród wielu krytycznych wypowiedzi warto zacytować te najbardziej charakterystyczne: „...nie bierzemy pod uwagę połączeń, boimy się uzależnienia”, „...jest obawa o utratę wpływów i kontroli nad zarządzaniem”, „...transakcje połączeniowe nie dają żadnych efektów pozytywnych, poza kłopotami organizacyjnymi, prawnymi i finansowymi”.

Niewielkie znaczenie dla rozwoju badanych firm mają strategie oparte na ekspansji rynkowej. W badaniach wymieniono ekspansję geograficzną i ekspansję zagraniczną. Niestety w odniesieniu do tej drugiej tylko 7% badanych firm wyraża takie aspiracje. Wynik ten jest wielce zaskakujący w kontekście odważnych akcji polskich przedsiębiorstw w penetrowaniu rynków unijnych. Warto zwrócić również uwagę, że badane przedsiębiorstwa funkcjonują w województwie zachodniopomorskim, więc naturalnie mogą wykorzystywać swoją rentę geograficzną poprzez ekspansję zagraniczną.

6. Problemy i efekty procesu wdrażania strategii – kontekst badawczy

Prezentowany projekt badawczy obejmował swoim zakresem również analizę problemów, jakie mogą być generowane w fazie wdrożenia strategii. W tym celu zbadano zarówno skutki „miękkie”, jak i „twarde”, wynikające z przyjęcia określonej strategii. I tak, w pierwszej części przeprowadzono wywiad pod kątem rozpoznania reakcji i postaw kadr kierowniczych i pracowników wobec wdrażanej strategii (rys. 12). Jak wynika z tej części wywiadu, w praktyce dominują zróżnicowane emocje w zależności od zajmowanego stanowiska (44% wskazań). Odpowiedź taka ujawnia bardzo częste konflikty interesów poszczególnych grup formalnych i nieformalnych w organizacji. Dodatkowo niepokoi, że w 23% badanych firm wdrażana strategia wywołuje niezadowolenie, opór, a nawet protesty i manifestacje. Jednak ponad 1/3 respondentów wskazywało przynajmniej akceptację dla większości założeń strategicznych, a w 5% nawet zapał i entuzjazm do podejmowania wyzwań strategicznych.

Kolejnym wątkiem badań skutków procesu implementacji strategii była analiza zmian wymuszonych przez przyjętą strategię (rys. 13). Okazuje się, że faza wdrożeniowa najczęściej pociąga za sobą konieczność rekonstrukcji formalnej struktury organizacyjnej firmy – 44% wskazań. Dla 30% firm nowa strategia oznaczała konieczność pozyskania dodatkowego kapitału z zewnątrz. Ten wynik świadczy o tym, że co trzecia firma opiera swój rozwój w sposób zamierzony lub niezamierzony na dźwigni finansowej. Charakterystyczny przy tym jest przekrój firm, których taka konstatacja dotyczy najczęściej – są to głównie firmy małe, samodzielne, dzia-

łające w sektorze budownictwa, przetwórstwa i transportu. Dodatkowo ok. 14% przedsiębiorstw na skutek przyjętej strategii wprowadziło zmiany w strukturze własnościowej kapitału. W tej grupie dominują firmy małe i średnie, a charakterystyczną decyzją jest pozyskanie nowych udziałowców (akcjonariuszy) lub nieliczne transakcje połączeniowe.



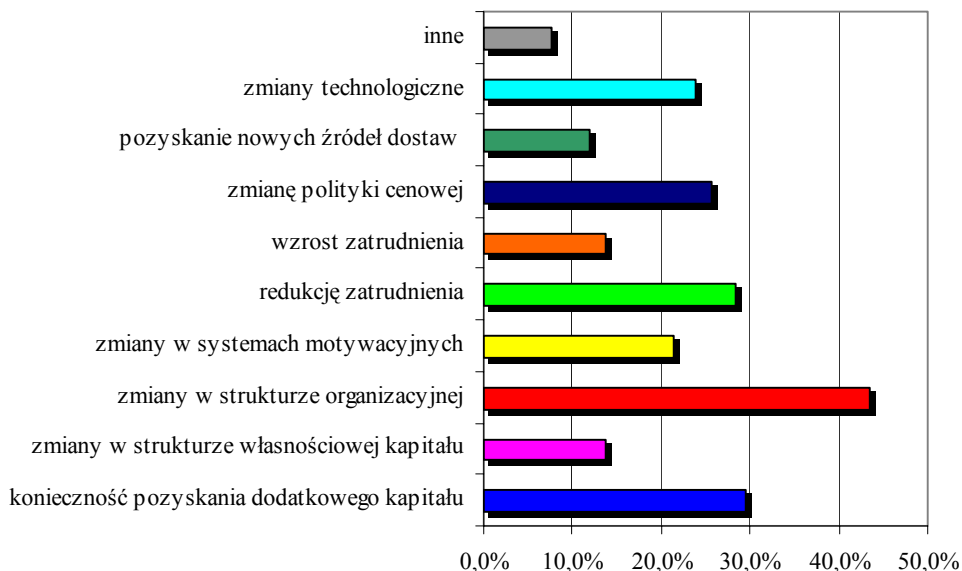
Rys. 12. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące reakcji organizacji na wdrożenie strategii (N = 159)

Źródło: opracowanie własne na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego.

Blisko 30% badanych firm reaguje na nową strategię redukcją zatrudnienia. Dotyczy to głównie tych podmiotów, które wskazywały restrukturyzację lub redukcję rozmiarów biznesu jako główną strategię. Niemniej jednak taki stan rzeczy może niepokoić – oznacza bowiem, że w wielu firmach przyjęta strategia prowadzi do ograniczania ich potencjału strategicznego. Tymczasem wzrost liczby zatrudnionych jako efekt wdrażanej strategii deklaruje zaledwie 14% badanych firm. Bilans tej diagnozy wskazuje zatem, że z redukcją zatrudnienia ma do czynienia co trzecia firma, podczas gdy ze wzrostem liczby pracowników tylko co siódma.

W co czwartej badanej firmie zidentyfikowano strategiczne zmiany w polityce cenowej – w znakomitej większości wypadków były to obniżki cen, wywołane walką konkurencyjną. Dodatkowo w co czwartej firmie nastąpiły zmiany w procesie technologicznym lub logistycznym, a dla 12% badanych firm konsekwencją nowej strategii była konieczność zmiany systemu i źródeł zaopatrzenia.

Wdrożenie Państwa aktualnej strategii wymaga/wymagało:
(więcej niż jedna odpowiedź)



Rys. 13. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące zmian organizacyjnych wymuszonych przez strategię (N = 159)

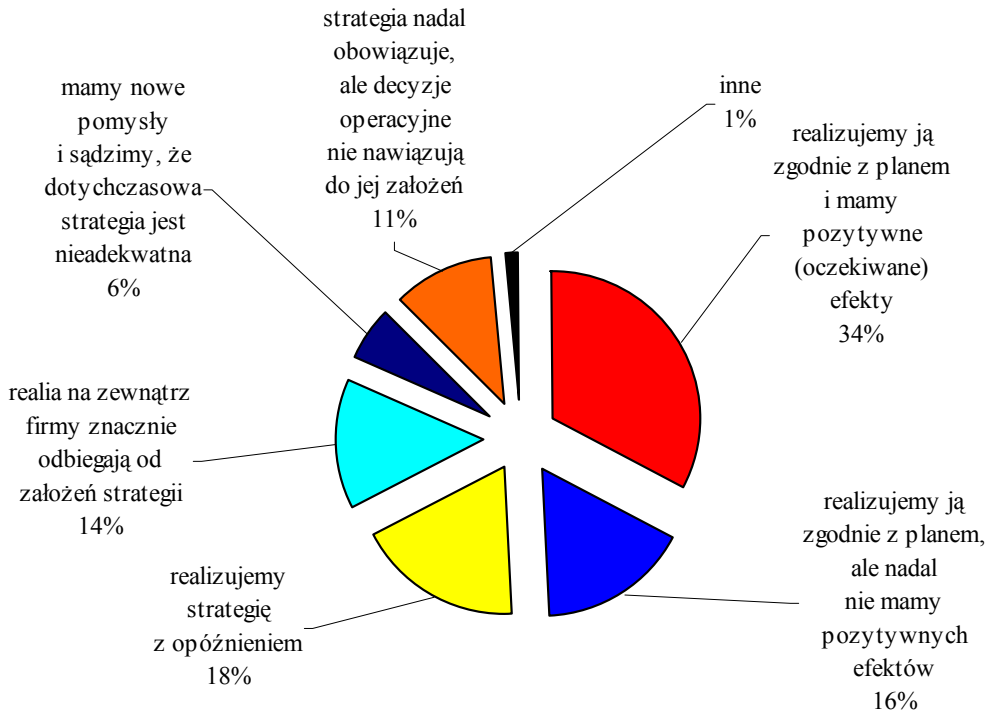
Źródło: opracowanie własne na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego.

Konkludując, faza implementacji strategii wywołuje bardzo poważne i często radykalne zmiany organizacyjne, strukturalne, procesowe, zasobowe i technologiczne. W zasadzie przeprowadzony wywiad nie przyniósł odpowiedzi sugerujących brak zmian. W praktyce strategia jest zatem systemem zaprojektowanych zmian organizacyjnych; istotą zaś tych zmian jest dostosowanie organizacji do wymagań i wyzwań związanych z realizacją strategii.

Ostatnim komponentem diagnozy w zakresie skutków wdrażania strategii była analiza efektów i postępów w realizacji planów strategicznych (rys. 14). Satysfakcjonujące wyniki realizowanej strategii odnotowuje ponad 1/3 analizowanych podmiotów. Niestety w pozostałych proces wdrożeniowy przebiega z różnymi perturbacjami i komplikacjami. Najczęściej występującym problemem są opóźnienia w harmonogramie realizacji zadań strategicznych (18% wskazań) oraz brak oczekiwanych efektów (16%).

Najpoważniejszym problemem jest jednak zjawisko zidentyfikowane w co dziesiątej firmie, gdzie działania operacyjne nie nawiązują do założeń strategii. Za

Aktualne efekty stosowania Państwa strategii można opisać następująco:



Rys. 14. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące efektów realizacji strategii (N = 159)

Źródło: opracowanie własne na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego.

bardzo niepokojący objaw należy uznać również deklaracje 14% badanych firm, w których kierownictwo wyjaśnia niepowodzenia strategii warunkami zewnętrznymi, niezależnymi od firmy. Taka postawa oznacza w zasadzie błędną identyfikację problemów i naraża organizację na stan uśpienia i zaślepienia. W 6% analizowanych podmiotów następuje porzucenie dotychczasowej strategii na rzecz nowych pomysłów. Sytuacja taka z jednej strony może dowodzić niekonsekwencji strategicznej, z drugiej jednak może być objawem podejścia inkrementalnego.

7. Konkluzje

Zaprezentowane wyniki badań empirycznych pozwalają na sformułowanie ogólnych wniosków badawczych w przyjętych czterech segmentach analizy. Jednak ze

względu na niespełnienie postulatu reprezentatywności statystycznej badanej grupy przedsiębiorstw (badania pilotujące przeprowadzono na próbie 205 przedsiębiorstw woj. zachodniopomorskiego) należy zachować ostrożność przy uogólnianiu wniosków. Dodatkowo z uwagi na fakt, że respondenci mogli udzielać odpowiedzi wspomaganym przez rozwiniętą kafeterię odpowiedzi w kolejnych pytaniach wywiadu, wskazana jest rozważa przy interpretacji szczegółowych wyników badawczych.

Uwzględniając powyższe uwagi, główne konkluzje dotyczące istoty strategii w praktyce polskich przedsiębiorstw można przedstawić w postaci profilu zaprezentowanego w tab. 1. Zaprezentowany profil typowej strategii polskiej firmy zdaje się potwierdzać zacytowane w pierwszej części niniejszego referatu wnioski z analogicznych badań. W badanych firmach ujawniają się niemal wszystkie zidentyfikowane wcześniej w biznesie amerykańskim dysfunkcje zarządzania strategicznego, tak w zakresie procesu, jak i w sferze zawartości strategii.

Tabela 1. Profil typowej strategii polskiej firmy

Segment analizy	Kryterium	Opis (profil charakterystyczny na podstawie dominujących w wywiadzie odpowiedzi)
Segment I – postać strategii	Forma strategii	Formalny (uchwalony) dokument papierowy
	Autorstwo	Zarząd/kierownictwo
	Upublicznienie	Rozpowszechnianie ograniczone/utajnione
	Horyzont czasu	≥ 3 lata
	Aktualizacja	W miarę potrzeb – min. co roku
Segment II – założenia strategiczne i obszary planowania	Misja/wizja	Tak (słabo znana, nie spełnia swoich funkcji)
	Funkcjonalność strategii	Kompleksowy opis działań z miernikami lub opis działań ograniczonych do sfery marketingu i finansów – podejście planistyczne
	Charakter celów strategicznych	Mierzalne, w postaci wskaźników finansowych, parametrów ekonomicznych, wzbogacone celami opisowymi – podejście synoptyczne
	Najczęściej deklarowane cele strategiczne	Wartość sprzedaży, zysk
Segment III – rodzaje strategii	Rodzaje strategii	Dominuje: poprawa jakości; innowacje; restrukturyzacja
Segment IV – problemy i efekty wdrożenia	Postawa wobec wdrożenia	Zróznicowane emocje ujawniające konflikt interesów
	Wymuszone zmiany	Zmiany w strukturze organizacyjnej, redukcja zatrudnienia, dodatkowy kapitał
	Przebieg realizacji strategii	Opóźniony, zakłócony, z problemami w uzyskaniu oczekiwanych efektów

Źródło: opracowanie własne.

- Do najpilniejszych rekomendacji dla polskich strategów należy więc zaliczyć:
- Zaadaptowanie podejścia ewolucyjnego i inkrementalnego w zarządzaniu strategicznym.
 - Poprawa komunikacji w zarządzaniu strategicznym.
 - Wzmocnienie roli oświadczeń aspiracji rozwojowych (misja/wizja).
 - Wzbogacenie katalogu celów strategicznych o deklaracje dotyczące wartości firmy i wartości dla interesariuszy.
 - Zagwarantowanie strategiom interdyscyplinarności.
 - Wzbogacenie stosowanych strategii o strategie dywersyfikacyjne, integracyjne, ekspansywne.
 - Uwzględnienie aspektów społecznych i kulturowych w procesie wdrażania strategii.
 - Skorelowanie działań operacyjnych z niezbędnymi zmianami strategicznymi.

Literatura

- Kaplan R.S., Norton D.P., *Using the balanced scorecard as a strategic management system*, „Harvard Business Review” 1996 (January).
- Mankins M.C., Steele R., *Turning great strategy into great performance*, „Harvard Business Review” 2005 (July-August).
- Zarządzanie: najczęściej popełniane błędy*, „Personel i Zarządzanie” 2005 nr 2.
- Zelek A., *Degeneracja strategiczna polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1137, AE, Wrocław 2006.

THE ESSENCE OF DEVELOPING STRATEGIES IN POLISH ENTERPRISES' PRACTICE – EMPIRICAL RESULTS

Summary

The paper presents some results of research project under the name of “The essence of strategic management in Polish enterprises’ practices” that has been conducted on the sample of 250 companies in the West Pomeranian region, as the representative sample piloting the actual research in the scale of the whole Poland. The main goal of the project was verification of assumptions about certain practical dysfunctions and deformations in a strategic management process.

The goal has determined the general consistency of the paper. Within the first part, the rationales of choosing the subject are presented. The part contains the review of professional literature on the strategic management defects as well. The second part of the paper includes the description of the

purpose and the methodology of empirical research. The next parts are devoted to the presentation of the empirical results in four following threads:

1) survey of the strategy form (documentation, authors, event horizon, methods and periods of modification, forms of dissemination),

2) analysis and evaluation of strategic priorities and planning areas (mission/vision statements, strategic goals, planning areas),

3) types of used strategies examination (awareness of strategies classification),

4) strategy implementation problems and effects screening (analysis of attitudes towards strategy, strategic changes, achieved results).

The paper finishes with an attempt to design the typical strategy profile and consequently with the catalogue of recommendations for Polish strategists.