PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 538 • 2018

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

Gracjana Noga
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
e-mail: nogag@uek.krakow.pl

KRYTERIA DOBORU METOD IMPLEMENTACJI STRATEGII W PRZEDSIĘBIORSTWIE*

METHODS SELECTION IN THE PROCESS OF STRATEGY IMPLEMENTATION IN AN ENTERPRISE

DOI: 10.15611/pn.2018.538.21
JEL Classification: L210

Streszczenie: W artykule skoncentrowano się na problemie doboru metod implementacji strategii w przedsiębiorstwie. W celu sprawnej implementacji strategii w przedsiębiorstwie powinny być wykorzystywane te spośród metod, które w jak największym stopniu starają się wypełnić funkcje przyjęte w procesie implementacji strategii. Niemniej często na wybór metod wpływ ma szereg różnych uwarunkowań. Zaprezentowana w artykule koncepcja doboru metod implementacji strategii w przedsiębiorstwie opiera się na uwzględnieniu w procesie doboru metod kryteriów dotyczących warunków funkcjonowania przedsiębiorstw oraz różnych uwarunkowań sytuacyjnych. W pierwszej części zaprezentowano zestawienie metod, które mogą być wykorzystywane do wdrażania strategii w przedsiębiorstwie. Następnie metody uporządkowano, biorąc pod uwagę obszar ich zastosowania. W ostatniej części zaprezentowano, biorąc pod uwagę różne kryteria dotyczące uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw, możliwość zastosowania zaproponowanych metod.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, implementacja strategii, dobór metod.

Summary: This article focuses on selection methods in strategy implementation process. To achieve the goal of fluent strategy implementation in a company, an enterprise should, first of all, use those methods which cover major functions of strategy implementation. Often many other circumstances need to be taken into account. This article presents a view of analyzed problem providing for companies' surroundings and different situational conditions. The first part contains study methods which can be used in strategy implementation in a company. All methods were chosen by the area of potential use. The last part points to the possibility of using previously shown methods taking into account selected circumstances of companies' market activities. Considerations presented in the article are the first attempt to solve the

* Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego w 2018 r.

problem of selecting methods of management strategy implementation in the company. They are also part of methodological considerations in the selection of methods in the process of solving management problems.

Keywords: strategic management, strategy implementation, methods selection.

1. Wstęp

Implementacja strategii jest wciąż bardzo aktualnym problemem, z którym muszą radzić sobie zarządzający przedsiębiorstwami. W rankingu CEO Challenge Research Report [The Conference Board 2010] wskazującym czynniki wpływające na sukces przedsiębiorstwa implementacja strategii znajduje się w czołówce. Ważność i aktualność problemu potwierdza również szereg badań i publikacji naukowych na ten temat[1]. Analiza ich treści wskazuje, że występuje luka poznawcza w obszarze metod, które można wykorzystać w procesie wdrażania strategii.

Implementowanie strategii to skomplikowany zestaw zadań, a menedżerowie muszą wiedzieć, jak należy je wykonywać i jakie w tym celu zastosować metody. Dysponowanie ramami określającymi sposób implementacji strategii można porównać do sytuacji, w której będąc na nieznanym terenie, mamy do dyspozycji mapę, dzięki której wiemy jak iść, aby dotrzeć do celu. Na znaczenie metod w procesie implementacji strategii zwracają uwagę R.P. Wright, S.E. Paroutis oraz D.B. Blettner [2013], którzy uważają, że „w tych złożonych i niepewnych warunkach zarządzający muszą radzić sobie z wieloma zagadnieniami jednocześnie, dlatego poszukują metod i narzędzi, które pomogą im sprawnie wdrażać strategię".

Obecnie najbardziej znana metoda – Strategiczna Karta Wyników, charakteryzująca się szczegółową metodyką postępowania, umożliwia skuteczny proces implementacji strategii. Możliwe i celowe jest wykorzystanie innych metod, przy czym w takim przypadku konieczne jest wyznaczenie zakresu ich stosowania. Należy zgodzić się z M. Szaruckim [2016], który stwierdza, że brakuje wskazówek metodycznych oraz wyczerpujących odpowiedzi na pytanie, na jakich zasadach należy dobierać metody do realizacji celów organizacji.

Artykuł prezentuje koncepcję doboru metod implementacji strategii, opartą na kryteriach uwzględniających uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw.

2. Przegląd metod wykorzystywanych w procesie implementacji strategii

Metodę zdefiniowano za T. Kotarbińskim [1961] jako sposób systematycznie stosowany, przy czym sposób oznacza umyślny tok jakiegoś działania, a więc skład

[1] [Cândido, Santos 2015; Radomska 2017; Čatera, Pučko 2010; Hrebiniak 2005; Okumus 2003; Olson i in. 2005; Allio 2005, Moszkowicz 2015; Kaleta 2014; Noga 2007, 2008, 2010].

i układ jego stadiów. Istotę zróżnicowania systematycznych sposobów postępowania na metody i techniki wyjaśnia J. Zieleniewski [2002], określając mianem metody sposób zastosowania w szerszych fragmentach i rezerwując nazwę „technika" dla bardziej szczegółowo opisanych sposobów. R. Caude [1966] zaznacza, że metoda rozpatrywana na najwyższym szczeblu abstrakcji zbliża się do zasady, a na szczeblu najniższym staje się procedurą, receptą, czyli techniką.

Instrumenty można rozumieć szerzej i zaliczyć tutaj również zgodnie z klasyfikacją Z. Martyniaka [1987]: zasady, metodyki ogólne, metody ogólne, rodziny (grupy metod szczegółowych), metodyki szczegółowe, grupy technik, techniki szczegółowe. J. Lichtarski [2001] zaproponował natomiast, aby całą zhierarchizowaną strukturę powiązanych rozwiązań nazywać receptą lub pomysłem na zarządzanie i wyróżnić w rozpatrywanym systemie trzy poziomy różniące się stopniem szczegółowości propozycji, a mianowicie: koncepcję (filozofia, orientacja, podejście) – poziom I, metodę (metoda ogólna) – poziom II i technikę (metoda szczegółowa, technika, narzędzie) – poziom III.

Do rozważań prowadzonych w artykule przyjęto wcześniej cytowane propozycje T. Kotarbińskiego i R. Caude, według których metoda to sposób systematycznie stosowany; mając na uwadze stopień szczegółowości opisu, może być zasadą, procedurą, receptą czy techniką.

Przechodząc do prezentacji propozycji metod implementacji strategii zarządzania, należy zaznaczyć, że dorobek metodologiczny tej fazy zarządzania strategicznego, w odniesieniu do innych metod zarządzania, jest relatywnie niewielki. Poniższe zestawienie prezentuje w sposób chronologiczny dorobek literatury z zakresu zarządzania, w którym autorka ustaliła metody implementacji strategii (zob. tab. 1).

Tabela 1. Metody implementacji strategii

Autor	Metody implementacji strategii
1	2
G. Johnson, K. Scholes [1993]	Proponują w celu prowadzenia kontroli wdrażania opracować dwa podsystemy informacyjne stanowiące podstawę procesu kontrolnego: - System informacji i pomiaru. W jego skład wchodzą standardy, cele i harmonogramy, do których odnoszone są pomiary i działania kontrolne oraz wskaźniki efektywnościowe, zatrudnieniowe, jakościowe i czasowe. - System oceny zachowań i kultury organizacji. Obejmuje zgodność celów firmy z celami i priorytetami pracowników, podejście do ryzyka, połączenie umiejętności i wiedzy indywidualnej z pracą zespołową, zdolność do uczenia się, podatność na konflikty i sposób ich rozwiązania. Wskazują również controlling oraz Strategiczną Kartę Wyników jako użyteczne instrumenty kontroli procesu.
J. Radomski [1999]	Posługuje się modelem R.W. Griffina, według którego wdrażanie odbywa się poprzez przywództwo, strukturę organizacyjną, technikę, systemy kontrolno-informacyjne i zasoby ludzkie. Jako metody wskazuje controlling, koncepcję strategicznego doskonalenia organizacji (SDO), zwaną strategingiem, obejmującą

1	2
	System Wczesnego Ostrzegania oraz Strategiczną Analizę Problemów Decyzyjnych, podejście sytuacyjne, metodę diagnostyczną i prognostyczną, zarządzanie zmianami, doskonalenie organizacji OD – *organization development*.
A. Stabryła [2000]	Proponuje wdrażać strategię jak nowy projekt, w związku z czym uznaje zarządzanie projektami za najlepszą metodę wdrażania. Do kontroli według autora najlepiej wykorzystać controlling menedżerski.
J.A.S. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr. [2001]	Proponują wykorzystać zarządzanie przez cele ZPC do wdrażania strategii, wskazują również system nagród jako zachętę do wydajnego działania na rzecz realizacji celów.
T. Gołębiowski [2001]	Wskazuje jedynie na kwestię oceny wyników realizacji strategii. W tym zakresie wymienia następujące metody i techniki: analiza wskaźnikowa, techniki analizy strategicznej: analiza portfelowa (ocena zmiany pozycji produktów w portfelu przedsiębiorstwa), techniki analizy grup strategicznych (ocena zmiany pozycji firmy na mapie grup strategicznych), analiza SWOT (ocena sytuacji na koniec okresu objętego planowaniem), audyty wewnętrzne dotyczące poszczególnych funkcji i przedsiębiorstwa jako całości, Strategiczna Karta Wyników (kompleksowa analiza).
J. Brilman [2002]	Wskazuje Strategiczną Kartę Wyników jako metodę służącą przełożeniu na działanie oraz Metodę Hoshin jako metodę służącą rozwijaniu strategii.
K. Rybarczyk, P. Dżurak, G.K. Świderska [2003]	Do pomiaru strategii proponują wykorzystywać następujące instrumenty: Tablaeu de Bord, SMART, Matrycę Wyników i Determinantów, EFQM, Balanced Scorecard Maisela, Strategiczną Kartę Wyników.
M. Hałaszkiewicz [2005]	Proponuje zarządzanie projektami jako najlepsze narzędzie wdrażania strategii, zapewniające wysoką wydajność i skuteczność. Wymaga jednak, aby system zarządzania był elastyczny i szybko reagował na zmiany. Uzasadnia, że zarządzanie projektami pozwoli na: skoordynowanie procesu przejścia od etapu formułowania strategii do etapu jej wdrażania, skróci czas wdrażania strategii, zwiększy efektywność, pozwoli powiązać cele biznesowe z celami projektów, zapewni kontrolę.
K. Kubacka--Góral [2005]	Wskazuje Strategiczną Kartę Wyników jako metodę systematyzującą proces wdrażania strategii oraz systemy sprawnego komunikowania strategii: system CRM pozwalający dostarczyć obszernej wiedzy o kliencie.
P. Kubiński [Moszkowicz 2005]	Posługuje się pojęciem narzędzia implementacji strategii. Zaznacza, że do środków implementacji strategii należy zaliczyć przekrojowe koncepcje zarządzania, obejmujące zarówno wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak i pojedyncze narzędzia wykorzystywane w wąskim zakresie spraw. Do koncepcji przekrojowych zalicza: strategiczne programy funkcjonalne, koncepcję dźwigni kierowania, koncepcję zarządzania konfliktem, Strategiczną Kartę Wyników. Do narzędzi wykorzystywanych w wąskim zakresie zalicza: plany taktyczne i operacyjne, dostosowanie struktur organizacyjnych, dostosowanie zasobów kadrowych, adaptację kultury, stworzenie systemu informacji i komunikacji.

Tabela 1, cd.

1	2
J. Niemczyk [Krupski 2007]	Autor wskazuje podejście procesowe jako narzędzie implementacji niektórych strategii zarządzania. Uważa, że można wykorzystać to narzędzie przede wszystkim do implementacji strategii wg klasyfikacji M.E. Portera (kosztowa, wyróżniania, koncentracji), a także R.E. Milesa, Ch.C. Snowa (*prospector, analyser, defender, reaktor*).
A. Slizyte, I. Bakanauskiene [2007]	Ograniczają się do wskazania nowoczesnych metod pomiaru strategii. Wymieniają Strategiczną Kartę Wyników, EFQM Exelence Model, Performence Prism.
B. Nita [2008]	Koncentruje uwagę wokół narzędzi służących kontroli wdrażania strategii, a także jej pomiaru. Wskazuje mierniki, które można stosować w kontroli strategicznej: Mierniki oparte na dochodzie rezydualnym, takie jak: EVA, CVA, BEVA, AEVA. Mierniki rynkowe, np. MVA. Mierniki oparte na przepływach pieniężnych, takie jak: SVA, CFROI. Mierniki kapitału intelektualnego, takie jak IC-Rating, monitor aktywów niematerialnych. Karty Wyników: BSC, Kart Wyników Friedaga i Schmidta, Tableau de Bord, Navigator Scandii.
R. Kaplan, D. Norton [2010]	Wskazują Strategiczną Kartę Wyników jako kompleksowe narzędzie wdrażania strategii. Do metod pomocniczych zaliczają: mapę strategii, jako narzędzie służące do operacjonalizacji strategii; six sigma; kaizen, do doskonalenia wydajności i elastyczności procesów operacyjnych; tablice rozdzielcze (tablice wyników) ułatwiające realizację operacji; programy komputerowe do zarządzania relacjami z klientem. Zaznaczają jednak, że brakuje współpracy tych narzędzi działających w jednym spójnym systemie.
M. Lisiński [2010]	Analizując koncepcję audytu wewnętrznego, wskazuje jego przydatność w implementacji strategii przedsiębiorstwa.
R. Cârciumaru, D. Cândea [2012]	Po przeprowadzeniu badań empirycznych wskazali narzędzia implementacji strategii: Karty Wyników, ERP system, CRM System, PLM system, system informacji i komunikacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Analizując treść tabeli 1, a w niej metody implementacji strategii, można stwierdzić, że literatura z zakresu zarządzania, w tym także zarządzania strategicznego, dotycząca implementacji strategii, obejmuje bardzo szeroki i zróżnicowany, jeśli chodzi o zakres ich wykorzystania, zbiór metod. Większość z propozycji rozwiązuje jedynie w sposób cząstkowy zadania implementacji strategii.

Przywołując zidentyfikowane w literaturze przedmiotu prace podejmujące wątki dotyczące doboru metod, trzeba zwrócić uwagę na stwierdzenia J. Zieleniewskiego [2002], „że skuteczność i efektywność metody związana jest z prawidłowym doborem metody do wykonania danego działania", oraz M Szaruckiego [2016b], „że brak klasyfikacji metod zarządzania utrudnia możliwość ich prawidłowego doboru". Konieczne jest zatem uporządkowanie zestawionych w tabeli 1. metod. Analizując zawartość tej tabeli, można stwierdzić, że znajdujące się tam metody w różnym zakresie wspierają

proces wdrażania strategii w przedsiębiorstwie. Bardziej wnikliwa analiza pozwoliła w całym zbiorze wyróżnić trzy grupy metod, przyjmując za kryterium podziału ich udział w rozwiązywaniu cząstkowych problemów związanych z implementacją strategii. Ich zestawienie zaprezentowano w tabeli 2. Nadmienić należy, że włączono również metody inne, niewymienione w tabeli 1, które zdaniem autorki artykułu są przydatne w procesie implementacji strategii zarządzania.

Tabela 2. Uporządkowanie metod przydatnych w implementacji strategii

Metody kompleksowe	Metody wycinkowe	Metody pomocnicze
Strategiczne Zarządzanie Projektami, Strategiczna Karta Wyników, Karta Wyników Friedaga i Schmidta	General Management Navigator, Tableau de Bord, Navigator Scandii, controlling strategiczny, audyt wewnętrzny, Piramida pomiaru dokonań, Performance Prism, Model EFQM, Metoda Hoshin Kanri, Dźwignie kontrolne Simonsa, zarządzanie zmianą	Kalkulator ryzyka R. Simonsa, metodyka diagnostyczna, metodyka prognostyczna, metodyka diagnostyczno-prognostyczna, metoda krytycznej oceny i analizy rozwiązań organizatorskich, technika projektowania usprawniającego, zarządzanie przez cele, zarządzanie przez delegowanie, technika opracowywania programów funkcjonalnych, technika opracowywania planów taktycznych, technika opracowywania planów operacyjnych, technika opisu stanowisk, technika tablic kompetencyjnych, budżetowanie, harmonogramy, CPM, PERT, MPM, technika drzewa zależności, controlling operacyjny, zarządzanie przez obchód, technika Lessons Learned, wskaźniki finansowe, metoda porównań

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Pierwszą grupę tworzyły metody, które precyzują dyrektywę działania w całym procesie implementacji strategii zarządzania; drugą te, które realizują grupy zadań w ramach trzech faz procesu implementacji strategii [Noga 2010], a mianowicie: przygotowanie i organizowanie wdrożenia strategii, zarządzanie procesem implementacji, ocena procesu implementacji[2]; trzecią te, które podejmują rozwiązanie tylko im przypisanych cząstkowych zadań w ramach poszczególnych faz implementacji strategii. Pierwsze z nich przyjęto nazywać metodami kompleksowymi, mając na uwadze cały proces implementacji strategii zarządzania, drugie – metodami wycinkowymi, które realizować mogą tylko pewne etapy procesu implementacji, a trzecie, ze względu na ich rolę w implementacji – metodami pomocniczymi.

[2] Fazy procesu implementacji strategii określają sekwencje działań, poprzez które realizowane są funkcje procesu implementacji. C. Noble [1999] wskazuje cztery etapy: etap poprzedzający wdrożenie, organizowanie wdrożenia, zarządzanie procesem wdrożenia, maksymalizacja wydajności międzyfunkcyjnej. A. Kazmi [2008] wyróżnia: aktywowanie strategii, zarządzanie zmianą, osiąganie skuteczności. M. Lisiński [2004] proces implementacji strategii dzieli na dwie fazy: inicjowanie strategii oraz realizacja i ocena strategii.

3. Dobór metod w procesie implementacji strategii w przedsiębiorstwie

M. Szarucki [2016a] zwraca uwagę, że dobór[3] właściwej metody rozwiązania problemu skutkuje lepszą realizacją celów wyznaczonych przez organizację. R.G. Gift i C.F. Kinney [1996] wskazują trzy kluczowe zagadnienia, które należy uwzględnić w trakcie doboru metod służących do rozwiązania problemów zarządzania: kontekst organizacyjny, cechy metody oraz zawartość obszaru problemowego (np. koszt, jakość, wyniki sprzedaży). M. Szarucki [2016a] przesłanki doboru metod zarządzania dzieli na trzy podstawowe obszary: teoretyczne, metodologiczne i praktyczne. Podstawy teoretyczne traktują o istocie, prawach oraz regułach charakteryzujących dobór metod z perspektywy czynników, które go determinują. Motywy metodologiczne dotyczą natury metod oraz metodyki ich stosowania. Przesłanki praktyczne to te aspekty, które uzasadniają możliwość rzeczywistego zastosowania metod; autor ma tutaj na myśli doświadczenie i wiedzę zarządzających na temat metody. M. Ćwiklicki [2011] w swoim modelu wskazuje, że na decyzję o wdrożeniu danej metody mają wpływ trzy elementy: presja środowiskowa, czyli przyczyny wdrożenia metody, warunki endogeniczne dotyczące danej metody oraz warunki egzogeniczne dotyczące organizacji wdrażającej metodę.

W prezentowanej w artykule koncepcji doboru metod implementacji strategii wykorzystano dwa elementy wskazywane w zaprezentowanych modelach doboru metod, a mianowicie odniesiono się do warunków dotyczących przedsiębiorstwa wdrażającego metodę, uwzględniając różne uwarunkowania sytuacyjne, oraz do otoczenia, w którym funkcjonuje. Koncepcję oparto na 7 kryteriach podziału, odnoszących się do otoczenia przedsiębiorstwa oraz samego przedsiębiorstwa, co doprowadziło do wskazania pewnych ich grup. Następnie każdej z nich zaproponowano najbardziej odpowiednią metodę lub zbiór metod gwarantujących skuteczniejszą implementację strategii, opierając się na zestawieniu metod zaprezentowanym w tabeli 2. Szczegółową prezentację kryteriów zawiera tabela 3.

I grupa przedsiębiorstw wyodrębniona została na podstawie kryterium charakter otoczenia. Skutkowało to wyróżnieniem dwóch grup przedsiębiorstw: funkcjonujących w zmiennym otoczeniu i prowadzących działalność w otoczeniu stabilnym. Jeżeli przedsiębiorstwo funkcjonuje w otoczeniu zmiennym, szczególnego znaczenia nabiera śledzenie zmian w otoczeniu i dostosowywanie do nich swoich działań, w tym także wynikających ze strategii. Nieoczekiwane i fundamentalne zmiany zachodzące w otoczeniu w zdecydowanie większym stopniu utrudniają proces implementacji strategii niż jej formułowania. Tutaj zastosowanie powinny znaleźć następujące metody: controlling strategiczny, Dźwignie kontrolne Simonsa, General Management

[3] „Dobór" jest rozumiany jako świadomy, wartościujący, nielosowy wybór jednego z wielu elementów, który ze względu na przyjęte kryterium oceny umożliwi realizację założonego celu [Szarucki 2016a].

Navigator, zarządzanie przez delegowanie, zarządzanie zmianą oraz wszystkie metody mające na celu rozwój pracowników, a zatem przede wszystkim Strategiczna Karta Wyników i Navigator Scandii.

Tabela 3. Kryteria podziału i wyróżnione grupy przedsiębiorstw

Kryterium	Grupy przedsiębiorstw
Charakter otoczenia	• Przedsiębiorstwa funkcjonujące w zmiennym otoczeniu • Przedsiębiorstwa funkcjonujące w stabilnym otoczeniu
Wielkość przedsiębiorstwa i możliwości finansowe	• Duże przedsiębiorstwa i większe możliwości finansowe • Małe i średnie przedsiębiorstwa i mniejsze możliwości finansowe
Stopień przygotowania personelu i podejście do formułowania strategii	• Przedsiębiorstwa posiadające wykwalifikowane kadry wykorzystujące strategie inkrementalne • Przedsiębiorstwa wdrażające strategie synoptyczne z personelem posiadającym wiedzę z zakresu zaawansowanych instrumentów implementacji strategii • Przedsiębiorstwa wdrażające strategie synoptyczne z personelem o niskim poziomie kompetencji z zakresu metod implementacji strategii
Sposób implementacji strategii	• Przedsiębiorstwa wdrażające strategię własnymi siłami • Przedsiębiorstwa wdrażające strategię przy pomocy doradców zewnętrznych
Pochodzenie metody	• Przedsiębiorstwa częściej sięgają po metody im znane
Okres prowadzenia działalności	• Przedsiębiorstwa działające dłużej posiadające doświadczenie w zakresie implementacji • Przedsiębiorstwa o krótkim okresie działania i dysponujące w związku z tym mniejszym doświadczeniem w zakresie wdrażania strategii
Sposób prowadzenia działalności	• Przedsiębiorstwa prowadzące swoją działalność w sposób zależny od innego podmiotu • Przedsiębiorstwa prowadzące działalność w sposób niezależny

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w otoczeniu stabilnym mogą z większym spokojem prowadzić działania implementacyjne. Tutaj należy przede wszystkim skupić uwagę na prawidłowym przełożeniu zamierzeń strategicznych na codzienną działalność. Można wykorzystać: Strategiczną Kartę Wyników, Hoshin Kanri, techniki opracowywania planów taktycznych i planów operacyjnych, metody dostosowania przedsiębiorstwa do strategii zarządzania, w tym metodykę diagnostyczną czy audyt wewnętrzny, metody oceny implementacji strategii, takie jak controlling operacyjny, metodę EFQM, Performance Prism.

II grupa przedsiębiorstw wyodrębniona została na podstawie kryterium wielkość przedsiębiorstwa oraz możliwości finansowe. Zastosowanie tych dwóch kryteriów

doprowadziło do podziału wszystkich przedsiębiorstw na dwie grupy. Do pierwszej zaliczono przedsiębiorstwa duże, które mają większe możliwości finansowe. Drugą tworzyły małe i średnie przedsiębiorstwa, posiadające mniejsze możliwości finansowe. Przedsiębiorstwa duże w dobrej sytuacji finansowej mogą pokusić się o wykorzystanie w działalności związanej z implementacją strategii instrumentów bardziej złożonych i wymagających. Tutaj można zaproponować: Strategiczne Zarządzanie Projektami, Strategiczną Kartę Wyników, controlling strategiczny, zarządzanie zmianą oraz metody pomiaru strategii, takie jak Performance Prism, Metodę EFQM, piramidę pomiaru dokonań, audyt wewnętrzny. Przedsiębiorstwom małym i średnim, z mniejszymi możliwościami finansowymi, trudniej jest wykorzystywać metody kompleksowe. Przykładowe metody pomocnicze to: kalkulator ryzyka Simonsa, metoda krytycznej oceny i analizy rozwiązań organizatorskich, technika projektowania usprawniającego, zarządzania przez cele, techniki opracowywania planów taktycznych, techniki opracowywania planów operacyjnych, controlling operacyjny.

III grupa przedsiębiorstw została wyodrębniona na podstawie kryteriów: stopień przygotowania personelu oraz podejście do formułowania strategii. Wykorzystanie tych kryteriów skutkowało podziałem przedsiębiorstw na trzy grupy. Pierwszą tworzyły przedsiębiorstwa posiadające wykwalifikowane kadry wykorzystujące strategie inkrementalne, drugą przedsiębiorstwa wdrażające strategie synoptyczne z personelem posiadającym wiedzę z zakresu zaawansowanych instrumentów implementacji strategii, trzecia obejmowała przedsiębiorstwa wdrażające strategie synoptyczne z personelem o niskim poziomie kompetencji w zakresie metod implementacji strategii.

W przypadku przedsiębiorstw z pierwszej grupy można wykorzystać metody kompleksowe, takie jak Dźwignie kierownicze Simonsa oraz General Management Navigator. W tych metodach, jak w żadnych innych, wymagane jest duże zaangażowanie pracowników, ale również ich kompetencje i doświadczenie. Dla drugiej grupy autorka zaleca zastosowanie bardziej zaawansowanych metod z grup metod kompleksowych czy wycinkowych, takich jak: Strategiczne Zarządzanie Projektami, Strategiczną Kartę Wyników czy Performance Prism. Trzeciej grupie autorka zaleca korzystanie z metod pomocniczych wskazywanych w tabeli 2.

IV grupa przedsiębiorstw została wyodrębniona na podstawie kryterium sposób implementacji strategii. To kryterium prowadzi do wyodrębnienia dwóch grup przedsiębiorstw. Na pierwszą składają się przedsiębiorstwa implementujące strategie własnymi siłami. Drugą grupę będą stanowiły te przedsiębiorstwa, które realizują proces implementacji strategii przy pomocy doradców zewnętrznych. Przedsiębiorstwa implementujące strategię własnymi siłami, nieposiadające szczególnej wiedzy w zakresie stosowania metod, powinny wykorzystać takie metody, jak: technika opracowywania programów funkcjonalnych, technika opracowywania planów taktycznych, technika opracowywania planów operacyjnych, technika opisu stanowisk, technika tablic kompetencyjnych, PERT, harmonogramy. W przypadku drugiej grupy wsparciem może być zewnętrzny zespół doradców i wówczas przedsiębiorstwo może skorzystać z metody skomplikowanej w swej merytorycznej i metodycznej formie,

na którą przedsiębiorstwo niedysponujące wystarczającymi umiejętnościami by się nie zdecydowało.

V grupa przedsiębiorstw została wyodrębniona na podstawie kryterium pochodzenie metody. To kryterium konkretyzuje się w stwierdzeniu, że jeśli przedsiębiorstwo jest częścią międzynarodowej czy globalnej korporacji, to wówczas z reguły sięga po metody wywodzące się z kraju, w którym prowadzi działalność jednostka zarządzająca całym podmiotem gospodarczym. Do takich metod możemy zaliczyć: Strategiczną Kartę Wyników (rodowód amerykański), Kartę Wyników Friedaga i Schmidta (niemiecki), Tableau de Bord (francuski), Navigator Scandii (fiński), General Management Navigator (niemiecki), Hoshin Kanrii (japoński), Performance Prism (angielski), Piramida pomiaru dokonań (amerykański) czy metoda EFQM (powołana przez Europejską Fundację ds. zarządzania jakością).

VI grupa przedsiębiorstw wyodrębniona została na podstawie kryterium okres prowadzenia działalności. Okres prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa związany jest z różnym stopniem posiadania doświadczeń także w zakresie implementacji strategii. W przypadku przedsiębiorstwa o długim okresie funkcjonowania problemem staje się dostosowanie do strategii zarządzania elementów przedsiębiorstwa. W takiej sytuacji większy nacisk należy położyć na etap dopasowania przedsiębiorstwa. Tutaj zastosowanie znajdzie metodyka diagnostyczna, audyt wewnętrzny i koniecznie zarządzanie zmianą, która jest ważna szczególnie w dostosowywaniu do strategii kultury organizacyjnej.

W przypadku przedsiębiorstwa, które krótko funkcjonuje na rynku i nie dysponuje doświadczeniem w zakresie implementacji strategii, najlepiej sięgnąć po prostsze metody. W takich sytuacjach ważne jest posiadanie komórki ds. strategii, w której pracują osoby kompetentne do prowadzenia prac związanych implementacją strategii. Jeśli takiej komórki organizacyjnej nie ma w przedsiębiorstwie, to koniecznie jest wskazanie lidera, a więc osoby, która ma doświadczenie w prowadzeniu tego typu procesów. Jeśli przedsiębiorstwo nie posiada nikogo takiego, należy zatrudnić doradcę.

VII grupa przedsiębiorstw wyodrębniona została ze względu na kryterium sposób prowadzenia działalności. To kryterium skutkuje podziałem ogółu przedsiębiorstw na dwie grupy. Do pierwszej można zaliczyć przedsiębiorstwa prowadzące działalność w sposób zależny od innego podmiotu, do drugiej przedsiębiorstwa prowadzące działalność w sposób niezależny. Taki podział wynika z powszechnie identyfikowanego zjawiska dotyczącego wykorzystywania metod zarządzania przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce. Holdingi, koncerny czy konsorcja funkcjonują na zasadzie synergii i równomierny rozwój poszczególnych spółek zależnych warunkuje rozwój całej wielopodmiotowej struktury całego podmiotu. Stąd też zarząd spółki sprzyja dyfuzji sprawdzonych metod i technik w jednych oddziałach do innych oddziałów. Może zatem zdarzyć się sytuacja, że podmiot wchodzący w skład jakiejś grupy może mieć wręcz narzucone, jakie metody ma stosować. Dotyczy to także metod implementacji strategii zarządzania. Podmioty niezależne same decydują o wyborze metod i tutaj znaczenie będą miały inne kryteria.

4. Zakończenie

Zaproponowana w artykule koncepcja doboru metod opierała się na uporządkowaniu przedsiębiorstw, ściślej: ich pogrupowaniu przy wykorzystaniu przyjętych kryteriów podziału, i zaproponowaniu wyodrębnionym grupom przedsiębiorstw najbardziej odpowiedniej metody lub zbioru metod gwarantujących skuteczniejszą implementację strategii.

Należy pamiętać, że każde przedsiębiorstwo musi we własnym zakresie dokonać selekcji narzędzi, które wykorzysta do wdrażania strategii. Powyższa propozycja może stanowić wsparcie w tym trudnym procesie. Stanowi również pierwszą tego typu próbę rozwiązania problemu doboru metod implementacji strategii zarządzania w przedsiębiorstwie. Według autorki stanowi przyczynek do bardziej pogłębionych analiz nad kwestią doboru metod w procesie implementacji strategii w przedsiębiorstwie. Wpisuje się ona również w nurt rozważań metodologicznych w zakresie doboru metod w procesie rozwiązywania problemów zarządzania.

Literatura

Allio M.K., 2005, *A Short, Practical Guide to Implementing Strategy*, *Journal of Business Strategy*, no 26, s. 12-21.

Antoszkiewicz J.D. (red.), 2007, *Metody zarządzania*, Poltext, Warszawa, s. 17.

Brilman J., 2002, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa, s. 156-162.

Cândido C., Santos S., 2015, *Strategy Implementation: What Is the Failure Rate?*, Journal of Management & Organization, vol. 21, s. 237-262.

Cârciumaru R., Cândea D., 2012, *Strategy Implementation Tools In Big and Very Big Romanian Company,* Review of Management & Economic Engineering, t. 11, wyd. 2, s. 145-154.

Čatera T., Pučko D., 2010*, Factors off effective Strategy Implementation: Empirical evidance from Slovenian business practice*, Journal for East European Management Studies, vol. 25, iIssue 3, s. 61-67.

Caude R., 1966, *Organiser pour vivre*, Hermann, Paris, s. 81.

Ćwiklicki M., 2001, *Ewolucja metod organizatorskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, s. 156.

Gift R.G., Kinney C.F., 1996, *Management method selection implications and future direction*, [w:] Gift R.G., Kinney C.F. (red.), *Today's Management Methods*, Wiley, s. 282.

Gołębiowski T., 2001, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa, s. 416-417.

Hałaszkiewicz M., 2005, *Strategiczne zarządzanie projektami szansą na wzrost konkurencyjności*, [w:] *Sukces organizacji, strategie i innowacje*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4, s. 50-60.

Hrebiniak L.G., 2005, *Making Strategy Work. Leading effective execution and change*, Pearson Education, Upper Saddle River.

Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy, 2003, red. Świderska G.K., Difin, Warszawa, s. 251-275.

Johnson G., Scholes K., 1993, *Exploring Corporate Strategy*, Third Edition, Prentice Hall, New York, London, Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore, s. 370.

Kaleta A. (red.), 2014, *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Kaplan R., Norton D., 2010, *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, PWN, Warszawa.

Kazmi A., 2008, *A Proposed Framework for Strategy Implementation in the Indian Context*, Management Decision, vol. 46, no 10, s. 1564-1581.

Kotarbiński T., 1961*, Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Ossolineum, Wrocław, s. 516.

Krupski R. (red.), 2007, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 486-494.

Kubacka-Góral K., *Uwarunkowania skuteczności strategii a Strategiczna Karta Wyników*, [w:] *Sukces organizacji, strategie i innowacje*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005, nr 4, s. 78-87.

Lichtarski J., 2001, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, s. 27-28.

Lisiński M., 2004, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa, s. 34.

Lisiński M., 2010, *Audyt wewnętrzny i jego rola w implementacji strategii przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, nr 827, s. 5-18.

Martyniak Z., 1987, *Organizatoryka*, PWN, Warszawa, s. 127-128.

Mikołajczyk Z., 1976, *Metody i techniki organizacji i zarządzania – próba klasyfikacji*, Przegląd Organizacji, nr 7, s. 277.

Moszkowicz M. (red.), 2005, *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005, s. 282-314.

Nita B., 2008, *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Wolters Kluwer Polska, Kraków, s. 367-479.

Noble C., 1999, *Building Strategy Implementation Network*, Business Horizons, vol. 11-12, s. 19-28.

Noga G., 2007, *Enterprise Strategy Implementation Methodology*, Nowy Sącz Academic Review, no 3, s. 14- 28.

Noga G., 2008, *Strukturalizacja procesu implementacji strategii przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe UE w Krakowie, Kraków, nr 774, s. 35-50.

Noga G., 2010, *Metodyka implementacji strategii zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, pod red. J. Czekaja i M. Lisińskiego, Fundacja UE w Krakowie, Kraków, s. 317- 342.

Okumus F., 2003, *A framework to impleement strategies in organizations*, Management Decision, no 41 (9), s. 871-882.

Olson E.M., Slater S.F., Hult G.T., 2005, *The importance of structure and process to strategy implementation*, Business Horizons, no 48, s. 47-54.

Radomski J., 1999, *Wprowadzenie do zarządzania strategicznego organizacjami*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Szczecinie, Szczecin, s. 210-267.

Radomska J., 2017, *Ryzyko operacyjne w procesie realizacji strategii przedsiębiorstw*, PWN, Wrocław.

Rybarczyk K., Dżurak P., Świderska G.K., 2003, *Narzędzia nowoczesnej rachunkowości zarządczej dla formułowania i realizacji strategii*, [w:] Świderska G.K. (red.), *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy – wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, s. 251-275.

Slizyte A., Bakanauskiene I., 2007, *Designing Performance Measurment System in Organization*, Management of Organizations: Systematic Research.

Stabryła A., 2000, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa–Kraków, s. 306-323.

Stoner J.A.S., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr., 2001, *Kierowanie*, PWE, Warszawa, s. 295-300.

Szarucki M., 2016a, *Koncepcja doboru metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Zeszyty Naukowe, Seria specjalna: Monografie, nr 247, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, s. 106.

Szarucki M., 2016b, *Dobór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania w opinii pracowników naukowo-dydaktycznych* [w:] *Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 421, s. 554-570.

The Conference Board, 2010, 'CEO Challenge 2010: Top 10 Challenges', *Research Report R-1461-10-RR*, The Conference Board, New York.

Wright R.P., Parautis S.E., Blettner D.P., 2013, *How Useful Are the Strategic Tools We Teach in Business Schoolls?*, Journal of Management Studies, vol. 1, s. 92-125.

Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody, 2007, red. Krupski R., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 486-494.

Zieleniewski J., 2002, *Organizacja i zarządzanie*, wyd. 7, PWN, Warszawa, s. 80.