



Joanna Radomska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Nauk Ekonomicznych
Katedra Zarządzania Strategicznego
joanna.radomska@ue.wroc.pl

PROCEDURY W PROCESIE IMPLEMENTACJI STRATEGII

Streszczenie: Tematyka niniejszego artykułu obejmuje zagadnienia związane z procesem realizacji koncepcji rozwojowych, a w szczególności ze stosowaniem określonych procedur postępowania ułatwiających jego przebieg. Pomimo że w literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznych rekomendacji w tym zakresie, warto szerzej zbadać zarówno wpływ braku procedur na osiągane efekty, jak i ich wzajemne zależności oraz powiązania z innymi aspektami funkcjonowania organizacji. Badaniom poddano 200 przedsiębiorstw figurujących na liście 500 największych polskich firm według rankingu tygodnika „Polityka” oraz znajdujących się na liście „Diamentów Forbesa 2013”. Wyniki przeprowadzonych badań wskazały, iż istnieje dodatnia zależność tylko w przypadku jednej z badanych procedur, a mianowicie pomiędzy stopniem realizacji strategii a wyznaczeniem jasnych wytycznych dotyczących tego procesu. Wykazano ponadto wewnętrzne powiązania pomiędzy wzajemnym wpływem niektórych procedur implementacji strategii oraz negatywny wpływ braku niektórych procedur wdrażania strategii na inne aspekty funkcjonowania organizacji.

Słowa kluczowe: wdrażanie strategii, procedury, proces zarządzania strategicznego.

Wprowadzenie

W obliczu rosnących turbulencji otoczenia coraz bardziej niezbędne stają się nie tylko myślenie strategiczne, lecz także kompetencje pozwalające na wdrożenie opracowanych koncepcji, nawet tych o charakterze mniej sformalizowanym [Heracleous, 2003]. Realizacja strategii jest bowiem naturalną konsekwencją racjonalnego procesu zarządzania strategicznego, a podejmowanie odpowiednich działań i opracowywanie stosownych procedur ma na celu osiągnięcie zamierzonych celów strategicznych. Większość autorów zakłada

bowiem, iż niepowodzenie organizacji związane jest z nieumiejętną implementacją strategii, a nie z opracowaniem błędnej koncepcji [Andersen, 2013]. Pomimo że wyniki wielu badań wskazują, iż realizacja strategii jest zadaniem trudnym, odsetek niepowodzeń różni się w zależności od metodologii badań i próby badawczej, oscylując średnio wokół poziomu 50-90% [Sirkin, Keenan, Jackson, 2005]. Jednak większość badań bazuje na informacjach niepełnych, cząstkowych, a często także nieaktualnych [Cândido, Santos, 2015]. Dlatego też proces implementacji strategii pozostaje wciąż tematem aktualnym i wartym pogłębionych badań. W szczególności na uwagę zasługują procedury opracowywane w celu zapewnienia efektywnego przebiegu działań wdrożeniowych, jako że w literaturze przedmiotu odnaleźć można postulaty dotyczące zarówno wzrostu, jak i zmniejszenia stopnia formalizacji tego procesu. Celem artykułu jest ocena wpływu braku procedur na stopień realizacji strategii oraz inne aspekty funkcjonowania organizacji, jak również zbadanie relacji pomiędzy procedurami implementacji strategii.

1. Procedury w procesie implementacji strategii – ujęcie literaturowe

Procedury w zarządzaniu definiowane są jako kombinacje systemów zbierania danych, szczegółowych analiz stosowanych w odniesieniu do tych informacji oraz zasad kontroli działań podejmowanych na podstawie wyników tych analiz [Butterworth, 2007]. Są one stosowane zarówno na etapie formułowania, jak i wdrażania koncepcji rozwojowej, obejmując szereg narzędzi i ustalonych zasad postępowania [Feurer, Chaharbaghi, Wargin, 1995]. Dla niektórych autorów pojęcie procedury utożsamiane jest z pojęciem procesu [El-Ansary, 2006]. Zasadniczo jednak są to elementy równoległe, które obok narzędzi, podziału kompetencji oraz struktur i standardów składają się na system zarządzania [Kumar, Markeset, Kumar, 2006]. Opracowywanie procedur dotyczących poszczególnych aspektów realizacji strategii jest postulowane najczęściej przez badaczy skupiających się na tworzeniu zintegrowanych schematów i modeli pozwalających na skuteczne opracowanie i wdrożenie strategii [Johnson, Scholes, 1999; Calori, Baden-Fuller, Hunt, 2000; Cândido, Morris, 2001]. Odsetek niepowodzeń, pozostający wciąż na znacznym poziomie, stanowi argument przemawiający za udoskonaleniem wytycznych i procedur, bądź też bardziej efektywnym wykorzystywaniem tych dotychczas funkcjonujących, a tym samym za usprawnieniem przebiegu samego procesu wdrażania [Barney, 2001; Hickson, Miller, Wilson, 2003]. Są one istotne zwłaszcza w aspekcie kontroli i wyznaczenia

wskaźników realizacji strategii, które opierają się właśnie na efektach stosowania wypracowanych procedur [Thomas, Ambrosini, 2015]. Można stwierdzić, iż zależność ta jest obustronna, gdyż sama kontrola i pomiar wyznaczonych wskaźników jest także procedurą monitorowania i korygowania zaobserwowanych odchyleń [Menon, Bharadwa, Adidam, Edison, 1999]. Wymaga to dobrego rozpoznania związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy poszczególnymi aspektami procesu realizacji strategii, jak również wzajemnych zależności pomiędzy samymi procedurami [Chenhall, Langfield-Smith, 2007]. Pomimo że istnieje wiele koncepcji elementów składowych procesu realizacji strategii [Higgins, 2005], brak jest jednak jednego rekomendowanego zestawu procedur, które się na niego składają. Dla potrzeb niniejszego opracowania, przyjęto, iż są to aspekty związane z komunikacją, systemem motywacyjnym, określonymi reakcjami w sytuacjach krytycznych oraz wyznaczaniem wytycznych dotyczących realizacji tego procesu.

2. Metodyka przeprowadzonych badań i hipotezy badawcze

Opisane poniżej wyniki stanowią fragment szerszych badań dotyczących wdrażania strategii w przedsiębiorstwach¹. Grupę respondentów stanowili przedstawiciele 200 przedsiębiorstw działających od 5 lat i figurujących na liście 500 największych polskich firm według rankingu tygodnika „Polityka”, a było to 101 podmiotów. W trakcie realizacji operat rozszerzono o aktualną listę przedsiębiorstw „Diamenty Forbesa 2013” – respondentami było 99 przedsiębiorstw. Aby zapewnić jak najwyższą reprezentatywność, w celu doboru próby użyto metody warstwowo-losowej oraz wykorzystano metodę opartą na gromadzeniu danych w sposób zestandaryzowany. Kwestionariusz zawierał 84 stwierdzenia, a stosunek do nich był badany za pomocą skali Likerta.

Aby zrealizować cel opracowania, postawione zostały trzy hipotezy badawcze:

H1: *Brak wypracowanych procedur wdrażania strategii wpływa negatywnie na stopień jej realizacji.*

H2: *Istnieje wewnętrzne powiązanie pomiędzy wzajemnym wpływem niektórych procedur implementacji strategii.*

H3: *Brak niektórych procedur wdrażania strategii wpływa negatywnie na inne aspekty funkcjonowania organizacji.*

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/B/HS4/04247.

Przyjęto, iż na procedury służące sprawnemu przebiegowi procesu realizacji strategii składają się następujące działania:

- 1) wyznaczenie jasnych wytycznych dotyczących realizacji strategii,
- 2) wypracowanie określonych metod działania w sytuacjach krytycznych dla realizacji strategii,
- 3) odpowiednia konstrukcja systemu motywacyjnego wspierającego realizację celów strategicznych,
- 4) opracowanie efektywnego systemu komunikowania celów strategicznych,
- 5) opracowanie systemu wymiany informacji dotyczących realizacji strategii.

Liczebność głównej próby badawczej ustalono na 200 przedsiębiorstw podzielonych według warstw wyodrębnionych na podstawie istotnych zmiennych różnicujących próbę badawczą. Na podstawie dokonanych obliczeń dla poziomu istotności określonego na poziomie $\alpha = 0,05$ wyznaczono poziom przypuszczalnego maksymalnego błędu frakcji w ramach głównej części badania na poziomie zbliżonym do wartości 5,4%. Badanie zostało przeprowadzone przez wyspecjalizowaną agencję badawczą, a respondentem była kadra kierownicza przedsiębiorstwa, rozumiana jako dyrektor wykonawczy, dyrektor strategiczny, dyrektor zarządzający lub zarząd, rozumiany jako prezes zarządu oraz członkowie zarządu. Kwestionariusz składał się ze stwierdzeń, do których badani ustosunkowywali się, wybierając wartość na 5-punktowej skali. W badaniu sposób mierzenia korelacji uzależniony był od poziomu analizowanych zmiennych. Zmienne określające samo występowanie danego zjawiska lub problemu ustalono na poziomie nominalnym. Dlatego też w przypadku tych zmiennych zastosowano najczęściej używany i odpowiedni dla tego poziomu wariant analiz statystycznych – test chi-kwadrat. Dla tych zmiennych zastosowano także dodatkowy współczynnik V-Cramera, który mierzy siłę związku właśnie między zmiennymi nominalnymi. Test ten oparty jest o wyniki testu chi-kwadrat. Dodatkowo dla zbadania powiązania pomiędzy zmiennymi porządkowymi, obliczono korelację tau-b Kendalla. Poniżej zaprezentowane zostały wyniki przeprowadzonych badań.

3. Wyniki przeprowadzonych badań

W celu weryfikacji pierwszej z postawionych hipotez, zbadano zależność pomiędzy wyszczególnionymi procedurami a stopniem realizacji opracowanej koncepcji rozwoju. Szczegółowe wyniki przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela 1. Wpływ braku opracowanych procedur wdrażania strategii na osiągnięte rezultaty

Procedura	Wartość statystyki V-Cramera	Istotność	N
1	0,319	0,037	28
2	0,155	0,919	33
3	0,306	0,059	35
4	0,282	0,126	26
5	0,251	0,287	41

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Na wstępie wskazać należy, iż wszystkie wyszczególnione procedury charakteryzują się stosunkowo niewielką liczebnością uzyskanych odpowiedzi (13-20,5%), co może wskazywać na spadkowy trend dotyczący wykorzystywania dużej ilości formalnych procedur w procesie implementacji strategii. Niemniej jednak respondenci wskazywali na ograniczenia, jakie związane są z ich brakiem, oraz na utrudnienia, jakie pojawiają się w sprawnym przebiegu tego procesu. Można jednak domniemywać, iż znaczna większość managerów, posiadając świadomość newralgiczności procesu wdrożeniowego, stara się wypracować rozwiązania, które nie zawsze przyjmują postać sformalizowanych procesów i procedur.

Tylko jeden z otrzymanych wyników jest istotny statystycznie, wskazuje ponadto na istnienie zależności pomiędzy badanymi zmiennymi. Można zatem stwierdzić, iż istnieje dodatnia zależność pomiędzy stopniem realizacji strategii a wyznaczaniem jasnych wytycznych dotyczących tego procesu. Dla pozostałych procedur takiej zależności nie stwierdzono. Należy zatem odrzucić postawioną hipotezę, która została potwierdzona zaledwie w niewielkim stopniu.

W dalszej kolejności badano wzajemne powiązania pomiędzy poszczególnymi procedurami, poszukując zależności ich występowania. Poniżej zaprezentowane zostały fragmentaryczne wyniki wskazujące na istnienie niektórych wzajemnych relacji.

Tabela 2. Wzajemne powiązania procedur implementacji strategii

Procedura 1			
Procedura	Wartość statystyki tau-b Kendalla	Istotność	N
3	0,707	0,006	13
4	0,584	0,024	13
5	0,604	0,008	15

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Jak wynika z powyższej tabeli, istnieją dodatnie zależności pomiędzy procedurą 1 a procedurami 3, 4 oraz 5. Są one istotne statystycznie oraz uzyskały taką samą ilość respondentów wskazujących na ich znaczenie w procesie realizacji strategii. Najwyższą wartość statystyki (0,707), a więc wysoką zależność, uzyskano dla wzajemnej relacji pomiędzy procedurą 1 i 3, co oznacza, iż wyznaczenie jasnych wytycznych dotyczących realizacji strategii wiąże się z odpowiednią konstrukcją systemu motywacyjnego wspierającego realizację celów strategicznych. System ten uwzględnia zatem postępy wdrożenia koncepcji rozwojowych, najczęściej poprzez identyfikację stopnia realizacji celów strategicznych, uzależniając otrzymanie dodatkowych profitów od osiągniętych wyników. Sformalizowanie procesu realizacji strategii poprzez wyznaczenie jasnych wytycznych jest także powiązane z systemem komunikowania funkcjonującym w danym podmiocie. Wskazują na to otrzymane wyniki, potwierdzające istnienie średniej dodatniej zależności pomiędzy tymi obszarami. Wraz ze wzrostem procedur dotyczących zorganizowania przebiegu procesu implementacji rośnie zatem konieczność opracowania efektywnego systemu komunikowania celów strategicznych oraz systemu wymiany informacji dotyczących realizacji strategii.

Ciekawie przedstawiają się zatem także wyniki uzyskane w przypadku procedury 2, które zaprezentowano poniżej.

Tabela 3. Wzajemne powiązania procedur implementacji strategii

Procedura 2			
Procedura	Wartość statystyki tau-b Kendalla	Istotność	N
4	0,733	0,000	21

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Istnieje silna i istotna statystycznie zależność pomiędzy koniecznością wypracowania określonych metod działania w sytuacjach krytycznych dla realizacji strategii a opracowaniem efektywnego systemu komunikowania celów strategicznych. Oznacza to, iż znajomość celów strategicznych jest kluczowa dla procesu implementacji oraz warunkuje możliwość reakcji na zaobserwowane odchylenia jego przebiegu.

Zaprezentowane wyniki pozwalają przyjąć postawioną hipotezę wskazującą na istnienie wewnętrznego powiązania pomiędzy wzajemnym wpływem niektórych procedur implementacji strategii. Istotna jest zatem świadomość tych relacji, gdyż dzięki temu możliwe jest stworzenie bardziej spójnego zestawu działań wspierających wdrażanie koncepcji rozwojowych.

Ostatni etap badań dotyczył weryfikacji hipotezy trzeciej. W tym celu badano powiązanie pomiędzy niektórymi procedurami realizacji strategii a innymi aspektami funkcjonowania organizacji. W poniższych tabelach zostały przedstawione otrzymane wyniki.

Tabela 4. Wpływ braku niektórych procedur wdrażania strategii na inne aspekty funkcjonowania organizacji

		Procedura 4	Procedura 5
Pracownicy nie wiedzą, w jaki sposób ich codzienna praca przyczynia się do realizacji strategii	Wartość statystyki tau-b Kendalla	0,536	0,591
	Istotność	,008	,001
	N	19	25
Niejasno sformułowane założenia strategii	Wartość statystyki tau-b Kendalla	0,345	0,691
	Istotność	,264	,024
	N	10	9
Wewnętrzna niespójność realizowanej strategii (niespójność wizji, celów, harmonogramu, budżetu)	Wartość statystyki tau-b Kendalla	0,616	0,562
	Istotność	,016	,015
	N	12	14
Strategia nie była prezentowana pracownikom, co powoduje, że nie znają oni jej założeń	Wartość statystyki tau-b Kendalla	0,852	0,839
	Istotność	,001	,000
	N	11	14

Źródło: Na podstawie wyników badań.

W pierwszej kolejności badano wpływ procedur komunikacyjnych (komunikację celów strategicznych oraz postępów realizacji strategii). Na uwagę zasługuje bardzo silna, istotna statystycznie zależność dotycząca prezentacji samej strategii. Brak procedur komunikacyjnych okazuje się niezwykle istotny nie tylko w aspekcie wdrożeniowym, lecz także w zakresie znajomości fundamentalnych założeń realizowanych koncepcji. Skutkiem tego powiązania jest możliwy wzrost oporu pracowników i spadek ich zaangażowania w prowadzone działania. Potwierdzają to także wyniki wskazujące na istnienie średniej zależności pomiędzy aspektami komunikacji wdrażania strategii a powiązaniem działań składowych tego procesu z zadaniami operacyjnymi, co także może skutkować zwiększonym ryzykiem niewdrożenia strategii bądź wdrożenia jej niezgodnie z przyjętymi założeniami. Warto także wspomnieć o wpływie samej strategii na procedury komunikacyjne, która to zależność wykazuje średni poziom korelacji. Niejasno sformułowane założenia oraz wewnętrzna niespójność strategii znacznie utrudniają opracowanie i wdrożenie procedur pozwalających na komunikowanie aspektów związanych z jej realizacją.

Następnie badano powiązanie pomiędzy występowaniem wewnątrz organizacji sprzecznych grup interesu a możliwością skutecznej realizacji procedur implementacyjnych. Wyniki przedstawiono poniżej.

Tabela 4. Wpływ braku niektórych procedur wdrażania strategii na inne aspekty funkcjonowania organizacji

		Procedura 2	Procedura 3	Procedura 4	Procedura 5
Występowanie wewnątrz organizacji sprzecznych „grup interesów” utrudniających wdrażanie strategii	Wartość statystyki tau-b Kendalla	0,677	0,705	0,501	0,542
	Istotność	0,005	0,001	0,017	0,005
	N	14	18	17	19
Brak osób odpowiedzialnych za realizację strategii	Wartość statystyki tau-b Kendalla	0,182	0,076	0,870	0,849
	Istotność	0,517	0,786	0,031	0,018
	N	11	11	6	7

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Najsilniejszą zależność odnotowano w przypadku odpowiedniej konstrukcji systemu motywacyjnego wspierającego realizację celów strategicznych, co może oznaczać, iż występowanie sprzecznych grup interesu wewnątrz organizacji znacząco utrudnia wypracowanie spójnej procedury wynagradzania pracowników za efekty realizacji strategii. Jest to zapewne pochodną występowania zróżnicowanego grona interesariuszy w strukturach organizacyjnych firm, którzy realizując zindywidualizowane cele, nie zawsze są skłonni zaakceptować odgórne ustalenia. Istotna jest tu także możliwość wypracowania określonych metod działania w sytuacjach krytycznych dla realizacji strategii, co wiąże się często z konsekwencjami w postaci zmniejszenia budżetów bądź przesunięcia zasobów. Te działania nie zawsze są zgodne z oczekiwaniami i założeniami poszczególnych interesariuszy. Średnią zależność odnotowano również w przypadku korelacji pomiędzy występowaniem sprzecznych grup interesu a kwestiami komunikowania stopnia realizacji strategii oraz wyznaczonych celów strategicznych.

Ostatnim z badanych aspektów było zagadnienie delegowania władzy i uprawnień decyzyjnych poprzez wyznaczenie osób odpowiedzialnych za realizację strategii. W tym przypadku stwierdzono jedynie istotną korelację z procedurami komunikacyjnymi. Można zatem stwierdzić, iż brak liderów posiadających jasno zdefiniowane kompetencje w zakresie implementacji strategii jest także powiązany z brakiem lub niepoprawnym funkcjonowaniem procedur komunikacji postępów wdrożeniowych czy też obranych celów. Oznacza to, że im mniej sformalizowany jest proces nadawania kompetencji decyzyjnych, tym

gorzej funkcjonują kwestie komunikacyjne, gdyż utrudniony jest zarówno przepływ informacji, jak i proces ich pozyskiwania. Co ciekawe, nie stwierdzono natomiast istnienia powiązania pomiędzy wyznaczaniem liderów a kwestią konstrukcji systemu motywacyjnego czy tworzenia procedur działań w sytuacjach krytycznych dla realizacji strategii. Wydaje się zatem, iż działanie tych procedur ma raczej charakter ogólny. W opisanych powyżej kwestiach można przyjąć postawioną hipotezę.

Podsumowanie

Pomimo wciąż wysokiego odsetka niepowodzeń implementacyjnych, nieudane wdrożenia strategii mogą być postrzegane w kategorii doświadczeń będących częścią strategicznego procesu uczenia się organizacji [Edmondson, 2011]. Proces ten może obejmować formalne procedury i ich modyfikację, bądź też odbywać się w sposób spontaniczny, niezorganizowany. Nie sposób jednoznacznie przesądzić o rekomendowanym podejściu do planowania i przebiegu etapu implementacji strategii, gdyż jest on uzależniony od wielu czynników, takich jak branża, otoczenie, realizowana koncepcja rozwoju czy specyfika danej organizacji. Warto jednak uwzględnić wzajemny wpływ niektórych procedur oraz ich interakcje z innymi aspektami funkcjonowania organizacji. Ograniczeniem zaprezentowanych badań jest niska liczebność próby wynikająca z niewielkiego odsetka przedsiębiorstw zgłaszających występowanie poszczególnych aspektów, co jest pochodną generalnie niewielkiej ilości podmiotów wskazujących na wpływ wyszczególnionych barier na realizację strategii. Należy bowiem wspomnieć, iż wysoki jest odsetek przedsiębiorstw deklarujących satysfakcjonujący poziom realizacji strategii (74%). W dalszych badaniach należałoby rozważyć także aspekt wielkości, a więc zróżnicowania zarówno zakresu, jak i częstotliwości stosowanych procedur w zależności od rozmiaru przedsiębiorstwa.

Literatura

- Andresen T. (2013), *Short Introduction to Strategic Management*, Cambridge University Press.
- Barney J. (2001), *Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes*, „Academy of Management Review”, Vol. 26, No. 1, s. 41-56.
- Butterworth D. (2007), *Why a Management Procedure Approach? Some Positives and Negatives*, „ICES Journal of Marine Science”, Vol. 64, s. 613-617.

- Calori R., Baden-Fuller C., Hunt B. (2000), *Managing Change at Novotel: Back to the Future*, „Long Range Planning”, Vol. 33, Issue 6, s. 779-804.
- Cândido C., Morris D. (2001), *The Implications of Service Quality Gaps for Strategy Implementation*, „Total Quality Management”, Vol. 12, No. 7-8, s. 825-833.
- Cândido C., Santos S. (2015), *Strategy Implementation: What Is the Failure Rate?* „Journal of Management & Organization”, Vol. 21, s. 237-262.
- Chenhall R., Langfield-Smith K. (2007), *Multiple Perspectives of Performance Measures*, „European Management Journal”, Vol. 25, s. 266-282.
- Edmondson A. (2011), *Strategies for Learning from Failure*, „Harvard Business Review”, Vol. 89, No. 4, s. 48-55.
- El-Ansary A. (2006), *Marketing Strategy: Taxonomy and Frameworks*, „European Business Review”, Vol. 18, Issue 4, s. 276.
- Feurer R., Chaharbaghi K., Wargin J. (1995), *Analysis of Strategy Formulation and Implementation at Hewlett Packard*, „Management Decision”, Vol. 33, Issue 10, s. 4-16.
- Heracleous L. (2003), *Strategy and Organization. Realizing Strategic Management*, Cambridge University Press, s. 73-86.
- Hickson D., Miller S., Wilson D. (2003), *Planned or Prioritized? Two Options for Managing the Implementation of Strategic Decisions?* „Journal of Management Studies”, Vol. 40, Issue 7, s. 1803-1836.
- Higgins J. (2005), *The Eight 'S' of Successful Strategy Execution*, „Journal of Change Management”, Vol. 5, No. 1, s. 3-13.
- Johnson G., Scholes K. (1999), *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Prentice Hall, New York.
- Kumar R., Markeset T., Kumar U. (2006), *Implementation and Execution of Industrial Service Strategy*, „Journal of Quality in Maintenance Engineering”, Vol. 12, No. 2, s. 105-117.
- Menon A., Bharadwa S., Adidam P., Edison S. (1999), *Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: a Model and a Test*, „Journal of Marketing”, Vol. 63, s. 18-40.
- Sirkin H., Keenan P., Jackson A. (2005), *The Hard Side of Change Management*, „Harvard Business Review”, Vol. 83, No. 10, s. 109-118.
- Thomas L., Ambrosini V. (2015), *Materializing Strategy: The Role of Comprehensive-ness and Management Controls in Strategy Formation in Volatile Environments*, „British Journal of Management”, Vol. 26, s. 105-124.

PROCEDURES IN THE STRATEGY EXECUTION PROCESS

Summary: The article describes issues related to the process of implementing the strategy, in particular the use of certain procedures. Although in the literature there are no strict recommendations, it is worth to examine both the impact of the lack of procedures on the results achieved, as well as their interdependencies and linkages with other as-

pects of operating. The study involved 200 companies mentioned on the list of 500 largest Polish companies according to the ranking of "Polityka" and "Forbes Diamonds 2013". Results of this study indicated that there is a positive relationship only in the case of one of the examined procedures, namely between the degree the strategy execution and the determination of clear guidelines for this process. There were also described the internal relationships between the mutual influence of certain procedures of the strategy implementation as well as the negative impact of the absence of certain procedures on the other aspects of operating.

Keywords: strategy execution, procedures, strategic management process.