



Gracjana Noga

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych
Katedra Analiz Strategicznych
Doktorantka
gracjana.noga@interia.pl

SYSTEM IMPLEMENTACJI STRATEGII W PRZEDSIĘBIORSTWACH. PREZENTACJA WYNIKÓW BADAŃ

Streszczenie: Proces implementacji strategii jest jednym z kluczowych elementów strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Nieskuteczna realizacja przyjętej strategii najczęściej jest efektem błędów popełnionych w procesie jej realizacji. Szczególnie ważne jest zatem systemowe podejście, które pozwoli na identyfikację i uwzględnienie wszystkich istotnych aspektów. Dla systemu implementacji strategii szczególne znaczenie mają aspekty: przedmiotowy, czynnościowy, strukturalny i instrumentalny. Właśnie te aspekty były identyfikowane w badanych podmiotach z listy 500 przedsiębiorstw innowacyjnych według INE PAN. W wyniku badań zdiagnozowano, że w przedsiębiorstwach występują zaniedbania w zakresie rozwiązań strukturalnych w ramach implementacji strategii. Problemem jest również wykorzystywanie niewielkiej ilości instrumentów.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, implementacja strategii, podejście systemowe.

JEL Classification: L210.

Wprowadzenie

M. Porter [1996, s. 61-78] pisał, że „[...] istota strategii tkwi w działaniach, które się podejmuje, aby ją wdrożyć”. Z drugiej zaś strony praktyka gospodarcza pokazuje, że prowadzone w przedsiębiorstwach działania w celu wdrożenia strategii nie przynoszą rezultatów. Należy zatem zwrócić szczególną uwagę na podejmowane działania i warunki, w jakich się je prowadzi.

Z. Pierścioneck [2011, s. 165], omawiając strategię, zwraca uwagę, że działania wdrożeniowe powinny być prowadzone przez określony system (podsyst-

tem) zarządzania, który nazywa systemem zarządzania realizacją strategii. Zaznacza, że tylko funkcjonowanie w przedsiębiorstwie takiego systemu pozwoli na efektywną realizację strategii. Podobnie uważają M. Morgan, R.E. Levitt oraz W. Malek [2010, s. 19], którzy stwierdzili, że „myślenie systemowe to jedyne antidotum na problemy z wdrażaniem strategii”.

Wykorzystując podejście systemowe, implementację strategii¹ zarządzania należy zdefiniować jako podsystem zarządzania strategicznego, odpowiadający za sprawne wprowadzenie w życie strategii. Stanowi obiekt wielowymiarowy, który opisują cztery aspekty, a mianowicie:

- Aspekt przedmiotowy – określa funkcje (zadania), które system realizuje.
- Aspekt czynnościowy – opisuje proces implementacji strategii zarządzania przedsiębiorstwem, a więc sekwencję działań, poprzez które wykonywane są funkcje.
- Aspekt strukturalny – znajduje wyraz w rozwiązaniach organizacyjnych, poprzez które przedsiębiorstwo realizuje działania składające się na funkcje systemu.
- Aspekt instrumentalny – konkretyzowany jest zbiorem instrumentów stosowanych w toku realizowanych procesów implementacji strategii dla wypełnienia funkcji tego systemu.

Artykuł prezentuje wyniki badań empirycznych autorki w zakresie identyfikacji aspektów systemu implementacji strategii w badanych przedsiębiorstwach. Diagnoza przebiegu procesu implementacji strategii, tego, jakie zadania wykonują przedsiębiorstwa w celu wdrożenia strategii, kto ją prowadzi oraz z jakich instrumentów wspierających korzystano, umożliwi wypracowanie praktycznych rekomendacji dotyczących procesu implementacji strategii.

1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

W badaniach empirycznych² wzięły udział podmioty gospodarcze z rankingu 500 przedsiębiorstw innowacyjnych, który przygotowany jest przez Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk³. Autorka zdecydowała się wykorzystać ranking firm innowacyjnych, gdyż uznała, że innowacyjność zaj-

¹ Proces implementacji strategii omawiany jest szeroko w wielu pracach z zakresu zarządzania strategicznego: [Alexander, 1991; Lehner, 1996; Czarnecki, 1999; Lisiński, 2004; Urbanowska-Sojkin, Banaszyk i Witczak, 2004; Witczak, 2004; Moszkowicz, 2005; Pierścionek, 2011; Kalesa (red.), 2013; Moszkowicz (red.), 2015].

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

³ Wykorzystano dane z 2012 r. [Baczko i Puchała-Krzywizna, 2013].

muje czołowe miejsce na liście postulatów formułowanych wobec zarządzania strategicznego. Innowacja to wprowadzenie do praktyki nowego lub znacząco ulepszonego rozwiązania w odniesieniu do procesu, produktu (towaru lub usługi), marketingu oraz organizacji⁴. Ponieważ autorce zależało na dotarciu do podmiotów stosujących w praktyce zarządzanie strategiczne, uznała, że przedsiębiorstwa starające się działać innowacyjnie w sposób szczególnie koncentrują się na tworzeniu i wdrażaniu strategii oraz stosują w tym celu różnorodne rozbudowane narzędzia.

Do badań zaproszono 475 podmiotów gospodarczych⁵. Zdecydowano, że badania będą prowadzone przy pomocy kwestionariusza ankiety, który zawierał 59 pytań zamkniętych, z czterech obszarów badawczych, a mianowicie: strategia i proces jej formułowania, proces implementacji strategii, metody implementacji strategii, ocena procesu implementacji strategii. Budowę ankiety, rodzaje i sposób formułowania pytań oparto na standardowych opracowaniach z zakresu metodologii badań społecznych [por. Kaczmarczyk, 2003, s. 173-183; Frankfort-Nachmias, 2004, s. 267-282; Nowak, 2007, s. 31-36]. W wyniku prowadzonego procesu udało się uzyskać do dalszej analizy 69 ankiet. Było to około 12% badanej populacji przedsiębiorstw. Zebrane informacje miały głównie charakter jakościowy, który poddano weryfikacji przy użyciu specjalistycznego oprogramowania komputerowego SPSS oraz Microsoft Excel.

W przeprowadzonych badaniach wzięło udział 20,6% przedsiębiorstw małych, 41,2% przedsiębiorstw średnich oraz 38,2% przedsiębiorstw dużych. Wśród dużych przedsiębiorstw znalazło się 17,6% przedsiębiorstw zatrudniających 501-1000 pracowników oraz 14,7% przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 1000 osób. Dominowały przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym 75%, pozostałe 25% firm wskazało działalność o charakterze krajowym. Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu oceniły sytuację swojej firmy w 29,4% jako bardzo dobrą, 52,9% jako dobrą, 17,6% oceniło kondycję finansową swojej firmy jako przeciętną.

⁴ Według Głównego Urzędu Statystycznego *działalność innowacyjna* to szereg działań o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), których celem jest opracowanie i wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych wyrobów i procesów, przy czym wyroby te i procesy są nowe przynajmniej z punktu widzenia wprowadzającego je przedsiębiorstwa. Działalność innowacyjna może być prowadzona przez samo przedsiębiorstwo na jego własnym terenie (wewnątrz firmy, tzw. *in-house innovation*) lub może polegać na nabyciu dóbr, usług, w tym usług konsultingowych, bądź wiedzy ze źródeł zewnętrznych (bywa to określane jako nabycie technologii zewnętrznej w postaci materialnej bądź niematerialnej) [GUS, 2006].

⁵ W rankingu znajdowały się przedsiębiorstwa duże, średnie i małe oraz mikroprzedsiębiorstwa. Ze względu na charakter omawianego zagadnienia odrzucono na wstępie przedsiębiorstwa mikro i do badań zakwalifikowano 278 przedsiębiorstw średnich i małych oraz 197 podmiotów dużych.

Jeżeli chodzi o okres opracowywania strategii to duże podmioty w 75,7% swój cykl strategiczny ustaliły na okres 3 lat, 18,9% na okres 4-5 lat, a 13,1% przedsiębiorstw na okres 6 lat. Wśród podmiotów małych i średnich 56,5% na okres 3 lat, 30,4% na okres 4-5 lat, a 5,4% na okres lat 6. Taka sytuacja może wynikać z faktu większego zaangażowania w procesy strategiczne w dużych podmiotach, gdzie działania związane z formułowaniem i implementowaniem strategii należą do kluczowych zadań przedsiębiorstwa i w nich upatrują one szansę w utrzymaniu dogodnej pozycji w sektorze.

Jeżeli chodzi o aktualizację strategii to 69% przedsiębiorstw małych i średnich oraz 40% przedsiębiorstw dużych aktualizuje strategię raz w roku. Raz na dwa lata działanie to podejmuje 36% dużych podmiotów oraz 7,2% podmiotów małych i średnich. Wyniki potwierdzają, że przedsiębiorstwom mniejszym łatwiej jest wykażać się elastycznością i pod wpływem pewnych istotnych czynników zmienić przyjęte założenia. Duże podmioty częściej pozostają przy raz przyjętych założeniach.

Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu wskazały w 42,6%, że działają w otoczeniu dynamicznym, 51,5% wskazało otoczenie względnie stabilne, a 5,9% otoczenie bardzo stabilne. Dezagregując wyniki na przedsiębiorstwa duże oraz małe i średnie pojawia się następujący obraz. Jeśli chodzi o duże podmioty to 38% działa w otoczeniu dynamicznym, 53,8% w otoczeniu umiarkowanym oraz ponad 7% w otoczeniu bardzo stabilnym. W przypadku podmiotów małych i średnich 45,2% działa w otoczeniu dynamicznym, 50% w otoczeniu umiarkowanym, oraz 4,8 % w otoczeniu bardzo spokojnym. Chociaż różnice są niewielkie, to więcej przedsiębiorstw małych i średnich działa w otoczeniu niosącym ze sobą największe ryzyko prowadzenia działalności.

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

2. Aspekt przedmiotowy w badanych przedsiębiorstwach

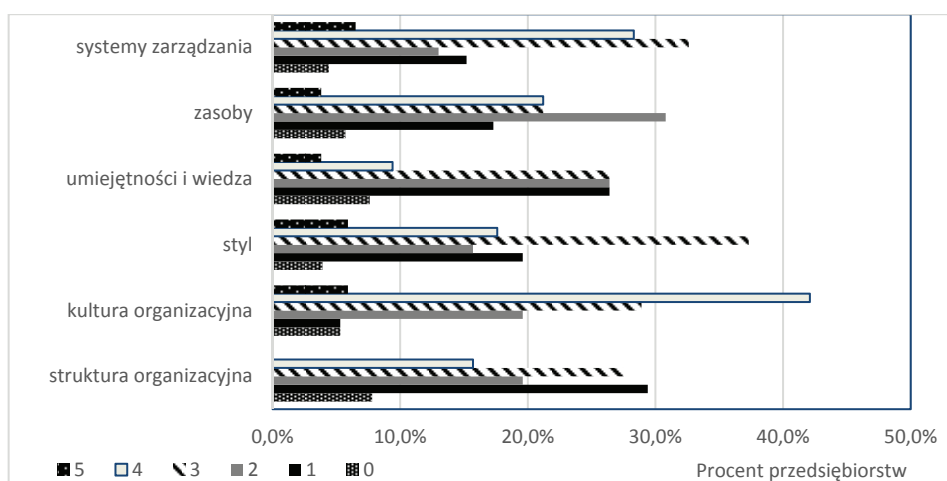
W ramach aspektu przedmiotowego implementacji strategii zbadano realizację zadań o charakterze przygotowawczym, dostosowawczym oraz kontrolnym w badanych przedsiębiorstwach⁶.

⁶ Z. Pierścionek [2011, s. 165] uważa, że implementacja musi obejmować zadania przygotowania, organizowania, motywowania różnych złożonych czynności mających zapewnić sprawne wprowadzanie strategii w życie, jej kontrolę i weryfikację oraz jej eksploatację. H. Piekarczyk [2008, s. 246] wskazuje na trzy główne funkcje mające znaczenie dla implementacji: planowanie, organizowanie i kontrolowanie.

Jeśli chodzi o zadania przygotowawcze, to obejmują one opracowanie ramowych wytycznych dla całego procesu implementacji oraz wskazanie sposobów postępowania dla całego przedsiębiorstwa i poszczególnych jego części. W tym obszarze badane podmioty zadeklarowały, że w ich przedsiębiorstwach powstają plany implementacji strategii. Taki właśnie plan działania przygotowuje 84% przedsiębiorstw, a 16% przedsiębiorstw nie potwierdza zapisu swoich działań wdrożeniowych w postaci dokumentu. W ich przypadku działania wdrożeniowe mają często charakter nieuporządkowany i przypadkowy.

Spośród ankietowanych 74,2% potwierdziło, że określają priorytety dla wdrażanej strategii. Porównując wyniki pomiędzy przedsiębiorstwami dużymi a małymi i średnimi zaobserwowano, że wśród przedsiębiorstw małych i średnich koncentruje się na tym zadaniu aż 85% podmiotów, a w przypadku przedsiębiorstw dużych 57,7%.

Jeśli chodzi o zadania dostosowawcze, to dotyczą one warunków zapewnienia stanu gotowości przedsiębiorstwa do realizacji celu. Realizowanie tej funkcji następuje poprzez stworzenie warunków: ekonomicznych, technicznych i społecznych dla wprowadzania w życie założonych strategii za pomocą jej pracowników. W badaniach zaobserwowano, że przedsiębiorstwa, w związku z implementacją strategii, dokonały wielu zmian w różnych obszarach organizacji. Oceniając trudności dokonywania zmian we wskazanych obszarach organizacji otrzymujemy następujący obraz (rys. 1).



Nota: 0 – nie dokonano zmian, 1 – trudności niewielkie, 2 – trudności małe, 3 – trudności średnie, 4 – trudności duże, 5- trudności uniemożliwiające wdrożenie strategii.

Rys. 1. Trudności w dokonywaniu zmian dostosowujących organizację do nowej strategii

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Wyniki dotyczące trudności w dostosowaniu poszczególnych elementów przedsiębiorstwa prezentuje poniższa tabela.

Tabela 1. Obszar przedsiębiorstwa w dostosowaniu do wdrażanej strategii

Struktura organizacyjna	Wprowadzanie zmian w tym obszarze organizacji przebiega w przedsiębiorstwach stosunkowo sprawnie. Nie było wskazań, że pojawiły się trudności uniemożliwiające wdrożenie zmian; 29,4% respondentów zaznaczyło wartość 1 – trudności niewielkie, a 27,5% wybrało wartość 3 – trudności średnie
Kultura organizacyjna	Ten obszar organizacji respondenci ocenili jako trudny do przeprowadzania zmian. W 2,6% przypadków pojawiły się trudności uniemożliwiające wprowadzenie zmian w tym obszarze organizacji. Najwyższy procent respondentów, wynoszący 42,1%, wskazał na pojawienie się bardzo dużych trudności
Styl zarządzania	W tym obszarze dominuje wybór odpowiedzi 3 – średnie trudności (37,3% przedsiębiorstw). Mimo ogólnego wrażenia, że w tym przypadku dokonywanie zmian przebiegało raczej sprawnie, to 5,9% ankietowanych wskazało, że pojawiły się u nich trudności uniemożliwiające wdrożenie zmian
Umiejętności i wiedza	Tutaj ankietowani wskazali, że trudności pojawiały się dość często, natomiast nie były szczególnie uciążliwe. Ten obszar należy ocenić jako drugi po strukturze, w którym dokonywanie zmian przebiegało raczej sprawnie
Technologia	W tym obszarze ponad 20% przedsiębiorstw wskazało pojawianie się szczególnie dużych trudności, dodatkowo 3,8% ankietowanych wskazało trudności uniemożliwiające wprowadzenie zmian
Systemy zarządzania	Ten obszar, podobnie jak kultura organizacyjna, okazał się kłopotliwy do przeprowadzenia w nim zmian. Pojawiła się tutaj najwyższa wartość dla odpowiedzi 5 – trudności uniemożliwiających wdrożenie, wynosząca 6,5% wskazań. Na wysokim poziomie jest również odpowiedź 4 – bardzo duże trudności, wskazało ją bowiem 28,3% ankietowanych

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Przechodząc do identyfikacji zadań kontrolnych należy zwrócić uwagę, że powinny one zagwarantować:

- ciągły przegląd procesu wdrożeniowego,
- pomiar efektywności kluczowych działań,
- dekompozycję wyników na czynniki mające wpływ na ich powstanie,
- formułowanie zaleceń odnośnie modyfikacji aktualnie realizowanej strategii.

Badane przedsiębiorstwa potwierdzają konieczność odpowiedniej kontroli wdrażanej strategii. Na pytanie o regularną kontrolę realizacji celów strategicznych, 82,61% podmiotów gospodarczych odpowiedziało twierdząco. 17,39% ankietowanych nie kontroluje regularnie poziomu realizacji celów strategicznych. Wśród przedsiębiorstw, które regularnie kontrolują proces realizacji celów strategicznych, 88,7% deklaruje, że reaguje na pojawiające się w trakcie kontroli odchylenia.

Analizując wyniki dotyczące dokonywania zmian w trakcie trwania procesu implementacji, zaobserwowano, że:

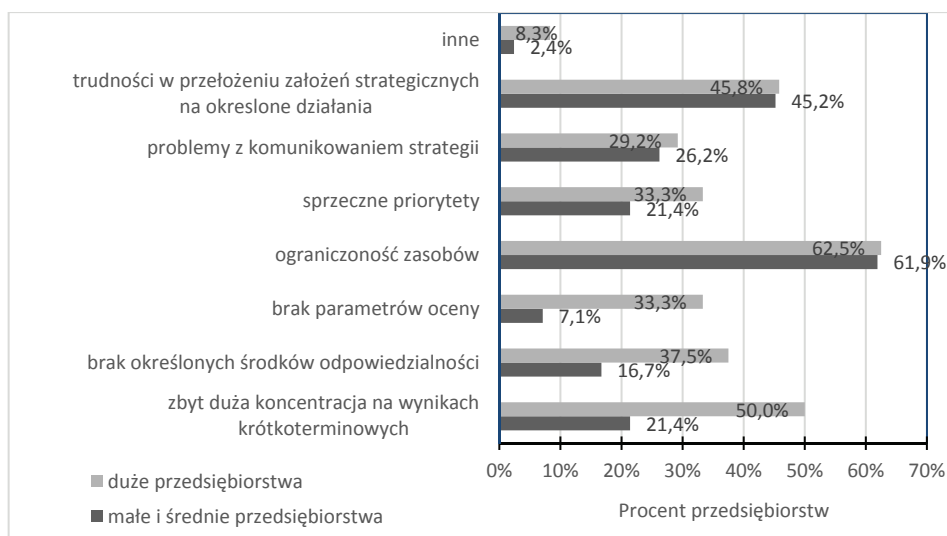
- W przypadku przedsiębiorstw działających w otoczeniu stabilnym nie dokonało żadnych zmian 50% badanych, tyle samo podmiotów przeprowadziło niewielkie zmiany.
- Wśród przedsiębiorstw działających w otoczeniu umiarkowanym, 23,5% nie dokonało zmian w planie, 58,8% dokonało zmian niewielkich oraz 17,6% dokonało zmian dużych.

- W przedsiębiorstwach działających w otoczeniu dynamicznym 10,7% nie dokonywało zmian w planie, 60,7% dokonało zmian niewielkich, a 28,6% przeprowadziło duże zmiany w stosunku do wcześniej przyjętych założeń w planie strategicznym.

Zaprezentowane wyniki wskazują, że przedsiębiorstwa starają się trzymać przyjętych w planie strategicznym założeń. Niemniej funkcjonowanie w otoczeniu o większej dynamice wymaga od nich dużej elastyczności i umiejętności dostosowywania się. Przedsiębiorstwa innowacyjne, które były objęte badaniem, potrafią reagować i dostosowywać swoją politykę do zmieniających się warunków.

Oprócz kontroli w trakcie trwania procesu implementacji konieczna jest również kontrola ex post, która pozwala ocenić proces implementacyjny. Wśród ankietowanych 60,3% przedsiębiorstw potwierdziło prowadzenie działań pozwalających na ocenę przeprowadzonych działań. W 27,9% przedsiębiorstw nie ma takiej praktyki. Natomiast 11,8% ankietowanych nie miało na ten temat wiedzy.

Jako najczęściej pojawiające się podczas wdrożenia strategii trudności ankietowani wymieniali ograniczoność zasobów. Deklarowały tak zarówno przedsiębiorstwa małe i średnie – 61,9%, jak również duże – 62,5%. Na drugim miejscu znalazły się trudności w przełożeniu założeń strategicznych na określone działania. Tutaj małe i średnie przedsiębiorstwa barierę tę wybrały w 45,2%, a duże przedsiębiorstwa w 45,8%. Pozostałe wskazania prezentuje rys. 2.



Rys. 2. Bariery wskazywane przez ankietowanych pojawiające się podczas wdrażania strategii

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Ostatnim poruszonym zagadnieniem w grupie zadań kontrolnych była ocena zaangażowania menedżerów wysokiego i średniego szczebla w proces implementacji strategii. Wśród ankietowanych przedsiębiorstw, 88,71% oceniło jako wystarczające zaangażowanie menedżerów wysokiego szczebla, a 57,68% – menedżerów średniego szczebla. Uzyskane wyniki potwierdzają, że nie ma problemu z zaangażowaniem wysokiej kadry menedżerskiej, natomiast menedżerowie średniego szczebla w większym stopniu skoncentrowani są na wynikach krótkoterminowych i mniej angażują się w implementację strategii. Zapewne należałoby przyjrzeć się bliżej systemowi motywacyjnemu w przedsiębiorstwach, gdzie to zaangażowanie oceniono jako niewystarczające.

3. Aspekt czynnościowy w badanych przedsiębiorstwach

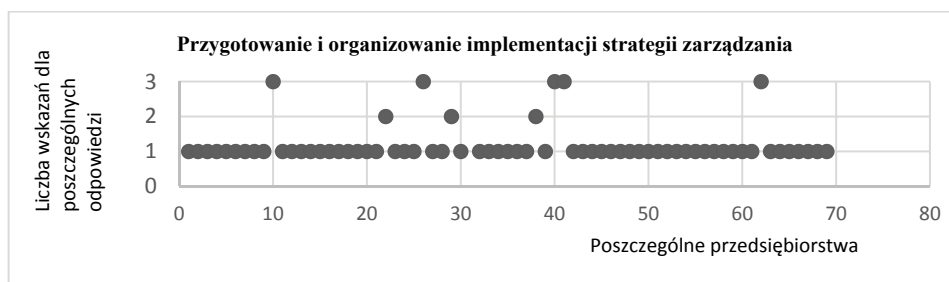
L. Hrebiniak [2005, s. 145] pisał, że „[...] realizacja strategii nie jest efektem pojedynczej decyzji czy działania, ale stanowi efekt wielu połączonych decyzji i działań na przestrzeni czasu”. Autorka, po wnikliwej analizie literatury przedmiotu, proponuje proces implementacji strategii podzielić na trzy fazy⁷:

1. Przygotowanie i organizowanie procesu implementacji strategii.
2. Zarządzanie procesem implementacji.
3. Ocena implementacji strategii.

Prezentując wyniki w ramach tego aspektu, autorka skoncentrowała się wokół przedstawienia procesu implementacji strategii w badanych przedsiębiorstwach.

Większość ankietowanych przedsiębiorstw (74,2%) wskazała, że na proces implementacji strategii składają się w ich przedsiębiorstwie działania związane z przygotowaniem organizacji do wdrożenia nowych rozwiązań, działania wdrożeniowe wsparte monitoringiem oraz ocena skuteczności przeprowadzonych działań potwierdzając tym samym, że cały proces implementacyjny można podzielić na fazy: przygotowanie i organizowanie wdrożenia, wdrażanie oraz ocena wdrożenia. Pozostała część respondentów nie była w stanie uporządkować swoich działań mających na celu wprowadzenie strategii w te trzy wskazane moduły. Wyniki zaprezentowano na poniższych trzech wykresach (rys. 3-5).

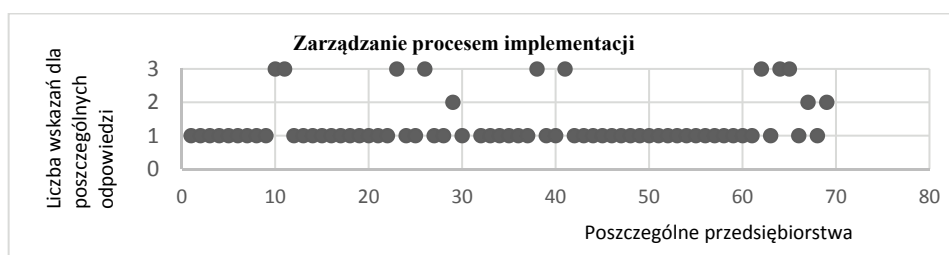
⁷ Por. H. Witczak [2004, s. 96] wskazuje czynności wstępne, główne i końcowe. Wprowadza również podział na czynności zarządcze i realizacyjne w ramach implementacji strategii. M. Liściński [2004, s. 34] wskazuje fazy inicjowania strategii oraz realizacji i oceny. L. Alexander [1991, s. 73-91] wprowadza jedenaście szczegółowych etapów.



Nota: 1 – występuje, 2 – nie występuje, 3 – trudno powiedzieć.

Rys. 3. Liczba wskazań dla fazy: przygotowanie działań wdrożeniowych

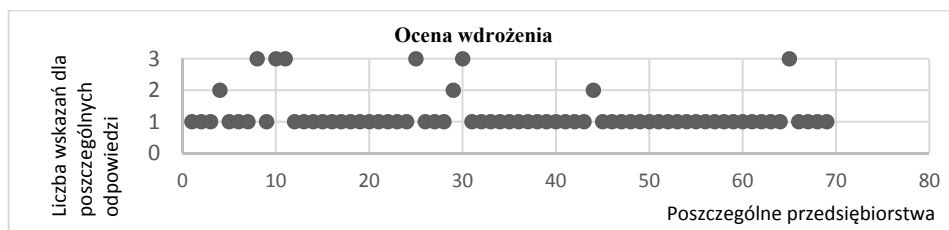
Źródło: Na podstawie wyników badań.



Nota: 1 – występuje, 2 – nie występuje, 3 – trudno powiedzieć.

Rys. 4. Liczba wskazań dla fazy: zarządzanie procesem wdrożeniowym

Źródło: Na podstawie wyników badań.



Nota: 1 – występuje, 2 – nie występuje, 3 – trudno powiedzieć.

Rys. 5. Liczba wskazań dla fazy: ocena uzyskanych wyników

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Dokładna analiza wykresów pozwala zauważyć, że przedsiębiorstwa częściej zakreślały odpowiedź „trudno powiedzieć”, czyli odpowiedź 3, niż „nie występuje”, odpowiedź 2, co świadczy o tym, że prawdopodobnie w tych przedsiębiorstwach stosuje się te fazy w prowadzeniu strategii, tyle że bardziej nie-

świadomie; brakuje modeli wdrażania. Działania te są bardziej chaotyczne, nie ustrukturalizowane.

Respondenci określając szczegółowe czynności w ramach implementowania strategii w przedsiębiorstwie, zdecydowali, że kwestie związane z zaplanowaniem zmian, które należy w organizacji przeprowadzić są szczególnie ważne – zadeklarowało tak blisko 50% badanych (48,5%).

Nadzór nad realizacją strategii oraz ocena wyników wskazane są jako istotne przez odpowiednio 44,1% oraz 44% ankietowanych. Kolejne miejsca zajmują: planowanie operacji – 36,8%, przydzielenie odpowiedzialności 35,9%, komunikowanie strategii – 26,5%, wdrożenie systemu motywacyjnego – 18,2%.

Wśród działań najmniej istotnych dla prowadzenia procesu wdrażania strategii ankietowani wskazali wdrożenie systemu motywacyjnego wspierającego wdrożenie strategii – 15,2% oraz planowanie operacji – 2,9%. W 1,5% przedsiębiorstw nie przywiązuje się również uwagi do komunikowania strategii, przydzielenia odpowiedzialności oraz nadzoru nad prowadzonymi działaniami.

4. Aspekt strukturalny w badanych przedsiębiorstwach

W ramach rozwiązań strukturalnych, wspierających prowadzenie implementacji strategii, typowych dla większych podmiotów prowadzących działalność gospodarczą, wskazuje się samodzielne stanowisko ds. strategii, komórkę ds. strategii⁸ lub zespoły zadaniowe do realizacji poszczególnych zadań w ramach implementacji strategii. W przypadku małych podmiotów nie ma konieczności wydziałania specjalnych jednostek, a za zadania odpowiedzialni są kierownicy różnych szczebli i różnych funkcji działalności firmy⁹.

Badania autorki w kwestii omawianego aspektu wykazały, że w analizowanych przedsiębiorstwach rzadko o sprawach związanych z formułowaniem i prowadzeniem strategii decyduje specjalna komórka do tego powołana, tzw.

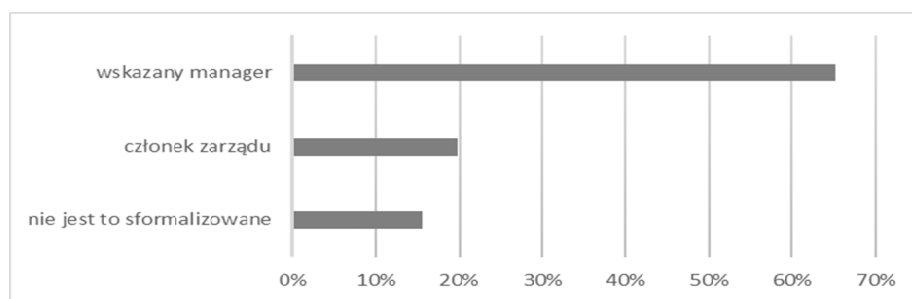
⁸ R. Kaplan i D. Norton [2010, s. 19] proponują powołanie biura zarządzania strategią, czyli samodzielnej komórki, która będzie scalać i koordynować działania związane z planowaniem i wdrażaniem strategii we wszystkich funkcjach i jednostkach gospodarczych. Biuro synchronizuje różne, przebiegające z różną częstotliwością, procesy planowania i kontroli.

⁹ A. Kaleta [Kaleta (red.), 2014, s. 279], prezentując porównawcze wyniki badań przeprowadzone na grupie 50 małych, 50 średnich i 50 dużych przedsiębiorstw, również podejmował problem rozwiązań strukturalnych stosowanych w ramach implementacji strategii. Na pytanie o komórkę zarządzania strategią w grupie małych przedsiębiorstw „zdecydowanie tak” odpowiedziały 3 przedsiębiorstwa, „tak” odpowiedziało 6, „nie” i „zdecydowanie nie” odpowiedziały 34 firmy. W grupie średnich przedsiębiorstw „tak”/„zdecydowanie tak” odpowiedziało 19 firm, „nie”/„zdecydowanie nie” 20. W grupie przedsiębiorstw dużych „tak”/„zdecydowanie tak” 23, „nie”/„zdecydowanie nie” 12 firm.

biuro ds. strategii. Wśród dużych przedsiębiorstw 26,9% zadeklarowało powołanie specjalnej komórki ds. strategii, 73,1% takiej komórki nie posiada. W przypadku przedsiębiorstw małych i średnich jedynie 4,8% przedsiębiorstw wskazuje na posiadanie takiej komórki. Nie posiada takiego rozwiązania aż 95,2% z badanych podmiotów. W przedsiębiorstwach, w których powołano komórkę ds. strategii, podlega ona:

- W przypadku dużych firm w 85,7% zarządowi przedsiębiorstwa, a w 14,3% dyrektorowi generalnemu.
- W małych i średnich przedsiębiorstwach wyniki rozkładają się porównywalnie: w 50% podlegają zarówno dyrektorowi generalnemu, jak i zarządowi¹⁰.

Kolejną analizowaną kwestią w zakresie aspektu strukturalnego było sprawdzenie, kto prowadzi i odpowiada za wdrażanie strategii w przedsiębiorstwach, w których nie ma komórki ds. strategii (rys. 6).



Rys. 6. Kto odpowiada w przedsiębiorstwie za proces implementacji strategii?

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Przedsiębiorstwa zadeklarowały, że za proces implementacji odpowiada „wskazany manager” – 65,15% ankietowanych, „członek zarządu” – 19,70% przedsiębiorstw, „nie jest to sformalizowane” – 15,15% ankietowanych.

5. Aspekt instrumentalny w badanych przedsiębiorstwach

Aspekt instrumentalny jest skonkretyzowany zbiorem instrumentów, których wykorzystanie w toku realizowanych działań zapewni wypełnienie funkcji implementacji strategii. W artykule do instrumentów, zgodnie z klasyfikacją Z. Martyniaka [1987, s. 127-128], zaliczono: zasady, metodyki ogólne i szczegółowe, metody ogólne, rodziny (grupy metod szczegółowych), grupy technik, techniki szczegółowe.

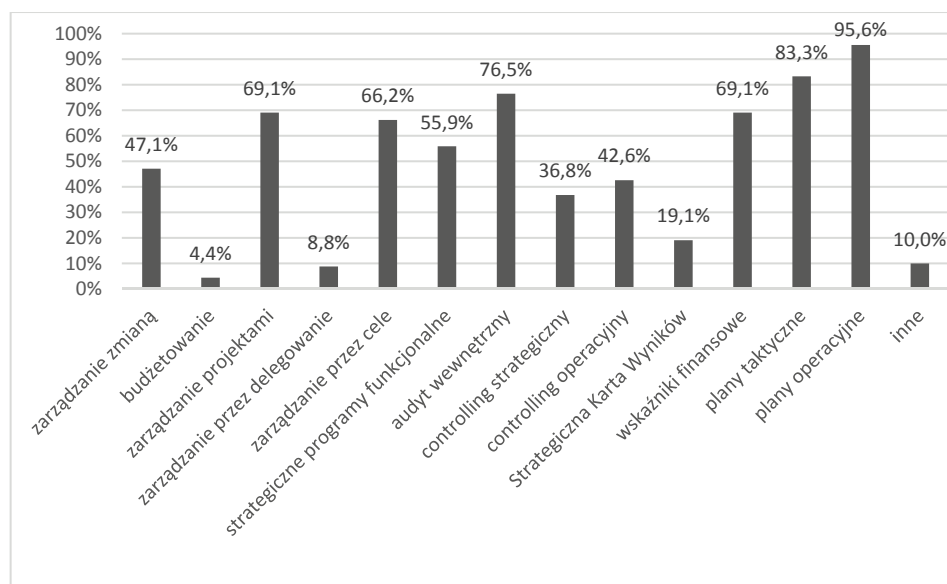
¹⁰ Na taki kształt wyniku ma wpływ mała liczba przedsiębiorstw posiadających komórkę ds. strategii.

Badania w zakresie aspektu instrumentalnego w przedsiębiorstwach miały zobrazować, jakie znaczenie dla podmiotów gospodarczych ma właściwy dobór metod podczas implementacji strategii oraz jakie instrumenty wykorzystują.

Przedsiębiorstwa przyznały w 75,81%, że dostrzegają potrzeby, aby proces wdrażania strategii wspomóc odpowiednimi instrumentami. Przeciwnego zdania było 24,19% badanych przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa, w zakresie określenia, kto decyduje o wyborze instrumentów, wskazały, że najczęściej decyzję podejmuje kierownictwo firmy – prawie 80%, menedżerowie wysokiego szczebla – 38,7%, kierownictwo firmy nadrzędnej – 19,1%, zespół komórki ds. strategii – 4,4%. Należy również zaznaczyć, że 8,8% ankietowanych proces wyboru metod ma niesformalizowany.

Przechodząc do stosowanych instrumentów, wyniki zaprezentowano na poniższym rysunek (rys. 7).



Rys. 7. Instrumenty używane w przedsiębiorstwach do wdrażania strategii (% wskazań)

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Zaprezentowane na rysunku wyniki pokazują, że 83,3% przedsiębiorstw wykorzystuje plany taktyczne w procesie implementacji strategii, a 95,6% – plany operacyjne w tym procesie.

Strategiczna Karta Wyników, uważana za jedną z najważniejszych metod zarządzania¹¹, jest wykorzystywana stosunkowo rzadko, bo jedynie w 19,1%. Zaskakująco nisko uplasował się również controlling strategiczny.

Wysoko uplasowała się metoda audytu wewnętrznego, która została wskazana przez 76,5% przedsiębiorstw jako stosowana podczas implementacji strategii. Kolejne miejsca w rankingu zajęły: zarządzanie projektami – 69,1%, zarządzanie przez cele – 66,2%, a także strategiczne programy funkcjonalne – 55,9%. Wysoka pozycja tych instrumentów cieszy, są one bowiem wskazywane przez teoretyków zarządzania strategicznego jako stanowiące skuteczne narzędzie implementacji strategii.

6. Wnioski dla przedsiębiorstw wynikające z badań

W badaniach analizowano system implementacji strategii, przez pryzmat jego aspektów zatem wnioski również zostaną zaprezentowane poprzez wskazanie zaleceń dla przedsiębiorstw w ramach każdego aspektu.

Jeśli chodzi o aspekt przedmiotowy, przedsiębiorstwa muszą pamiętać, że zadania przygotowawcze mają tworzyć fundamenty niezbędne do przełożenia zapisów strategicznych na realne inicjatywy i codzienne działania.

Dostosowanie przedsiębiorstwa, druga wskazana grupa zadań, obejmuje nieustanne dostosowywanie się strategii i kontekstu organizacyjnego. Badania potwierdziły, że dostosowanie takich obszarów, jak: kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, wiedza i umiejętności, a także systemy zarządzania, wpływają na osiągnięcie sukcesu we wdrażaniu strategii. Dodatkowo ankietowani zwrócili uwagę zwłaszcza na kulturę organizacyjną, którą wskazali jako element trudny w dostosowaniu. Aby wdrażać strategię, potrzebna jest kultura organizacyjna charakteryzująca się chęcią osiągnięć, zaangażowania, dyscypliny i poczucia wśród pracowników własności strategii. W zakresie struktur organizacyjnych należy dążyć do rozwiązań sprzyjających wymianie informacji, koordynacji działań oraz jasnemu przypisaniu zadań i odpowiedzialności. W zakresie wiedzy i umiejętności należy dążyć do powiększania wiedzy pracowników, aby byli w stanie realizować przydzielane im zadania w sposób właściwy, a systemy, w tym system motywacyjny, powinny stanowić dodatkowe wsparcie. Nie może

¹¹ Czasopismo „Harvard Business Review” uznało Balanced Scorecard jednym z piętnastu najistotniejszych metod zarządzania, które zostały zaprezentowane w ciągu siedemdziesięciu pięciu lat ukazywania się tego pisma [Świdarska, 2003]. Badania firmy konsultingowej z listy 1000 magazynu „Fortune” pokazują, że w wysoce rozwiniętych krajach europejskich 40%-45% stosuje SKW w procesach wdrażania strategii [Pierścionek, 2011].

być tak, że niezależnie, czy wdrożenie zakończy się sukcesem, czy porażką, pracownicy otrzymują za to wynagrodzenie.

Zadania kontrolne związane z implementacją strategii to najbardziej uświadomiona wśród badanych przedsiębiorstw grupa zadań, które muszą wypełniać dwie role. Po pierwsze, powinny stworzyć ramy konsekwentnego egzekwowania zadań wynikających ze strategii. Przedsięwzięcia strategiczne są często trudne do realizacji, zakłócają istniejącą w przedsiębiorstwie stabilizację, pochłaniają czas, niejednokrotnie utrudniają realizację bieżących zadań. Prowadzi to w naturalnej skłonności do ich odraczania. Stąd tak ważne jest ich bieżące kontrolowanie, aby nie były odsuwane na dalszy plan, a sumienie realizowane.

Drugi rodzaj kontroli ma dostarczać impulsów do aktualizacji strategii, zwłaszcza przy stosunkowo dynamicznie zmieniających się czynnikach zewnętrznych. Chodzi o to, aby poprzez identyfikację wszelkich odchyłeń od przewidywań i planów, elastycznie dostosowywać realizowaną koncepcję do bieżących uwarunkowań.

Przeprowadzone badania w kwestii aspektu czynnościowego potwierdzają, że brakuje uniwersalnych propozycji w zakresie implementacji strategii w przedsiębiorstwie. Oczywiście każda sytuacja jest inna, wymaga innych rozwiązań, niemniej pewne ogólne procedury postępowania stanowiące ramy dla prowadzonych działań dotyczących implementacji strategii są podmiotom gospodarczym bardzo przydatne. Ważne jest jednak, by metodyka była możliwa do zastosowania w danych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz adekwatna do jego potrzeb i możliwości. Istotne jest także podjęcie decyzji dotyczącej czasu, w jakim będą realizowane poszczególne czynności.

Jeśli chodzi o aspekt strukturalny, to należy zaznaczyć, że wyeksponowaniu roli implementacji strategii pomaga utworzenie specjalnej komórki ds. strategii. Niemniej jest to propozycja dla dużych przedsiębiorstw. Co prawda badania pokazały rzadkie korzystanie z tego rozwiązania, jednak ma ono pozytywne rekomendacje od firm je stosujących. W mniejszych podmiotach mogłyby się sprawdzić zespoły zadaniowe, które wykorzystywałyby potencjał, wiedzę i doświadczenie pracowników przedsiębiorstwa.

Szczególnie ważne jest angażowanie się w procesy wdrożeniowe kierownictwa firmy, ale również włączenie w te procesy wszystkich pracowników. Wprowadzanie zmian, w tym nowej strategii, wiąże się z pojawieniem się oporu pracowników. Jest to reakcja naturalna, odzwierciedlająca pewien stan psychiczny pracowników, będąca wyrazem obaw przed tym, co nieznanne. Dlatego bardzo ważne jest uświadomienie pracownikom, po co są wprowadzane zmiany, i zaangażowanie zespołu do ich wprowadzania. Wykorzystanie współuczestnic-

twą będzie możliwe po uświadomieniu pracownikom, że zmiany są konieczne w celu utrzymania pozycji konkurencyjnej na rynku. Dla sprawnego działania systemu implementacji niezwykle istotne jest również przekazywanie na bieżąco informacji pracownikom o postępach we wdrażaniu strategii, ale również problemach, jakie się pojawiły w trakcie wykonywania poszczególnych zadań.

Analiza aspektu instrumentalnego wykazała, że dobór właściwych metod jest zadaniem trudnym. Często okazuje się bowiem, że zastosowane metody były skuteczne w określonej sytuacji, natomiast w innej stały się bezużyteczne. Przy wyborze metod istotnego znaczenia nabiera poziom przygotowania organizacji przedsiębiorstwa, kosztochłonność metody, czasochłonność oraz zasoby, jakimi ona dysponuje. Każde przedsiębiorstwo musi we własnym zakresie dokonać selekcji instrumentów, które wykorzysta do wdrożenia strategii, adekwatnie do założeń strategicznych, posiadanych zasobów czy też sytuacji gospodarczo-społecznej. Niemożliwe jest zaproponowanie idealnych rozwiązań, możliwych do zastosowania w każdym przedsiębiorstwie. Nie podważa to jednak sensu poszukiwania i tworzenia ogólnych rozwiązań, które po adaptacji do specyfiki przedsiębiorstwa poprawią sprawność procesu implementacji. Należy zaznaczyć, że wiele metod można wykorzystywać łącznie.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza potwierdza, możliwość identyfikacji systemu implementacji strategii złożonego z czterech aspektów: przedmiotowego, czynnościowego, strukturalnego oraz instrumentalnego.

Poczynione obserwacje stały się podstawą do wypracowania wniosków, mających charakter pewnych wytycznych dla przedsiębiorstw.

Z zadowoleniem należy stwierdzić, że przedsiębiorstwa przywiązują dużą uwagę do wykonywanych w ramach implementacji zadań oraz starają się w większości traktować implementację jako proces, w którym należy realizować szereg czynności składających się na poszczególne fazy implementacji strategii.

Bardzo istotnym wnioskiem z przeprowadzonych obserwacji jest to, że przedsiębiorstwa wykorzystują niewielką ilość instrumentów wspierających procesy wdrożeniowe. Dostrzegają jednak wagę tego problemu, tym samym wskazując kierunek kolejnych dociekań autorki związanych z opracowaniem wytycznych, jakimi należy się kierować przy doborze instrumentów podczas implementacji strategii.

Literatura

- Alexander L.D. (1991), *Strategy Implementation: Nature of the Problem*, "International Review of Strategic Management", Vol. 2, No. 1, s. 73-91.
- Baczko T., Puchała-Krzywina E., red. (2013), *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2012 roku*, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa.
- Czarnecki P. (2000), *Zastosowanie metody SPACE do analizy szkoły wyższej*, WSE-NLU, Nowy Sącz.
- Frankfort-Nachmias C. (2004), *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań.
- GUS (2006), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2002-2004*, Warszawa.
- Hrebiniak L. (2004), *Making Strategy Work*, Prentice Hall, New Jersey.
- Kaczmarczyk S. (2003), *Badania marketingowe: metody i techniki*, PWE, Warszawa 2003.
- Kaleta A., red. (2014), *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa.
- Kaplan R., Norton D. (2010) *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lehner J.M. (1996), *Implementierung von Strategien. Konzeption unter Berücksichtigung von Unsicherheit und Mehrdeutigkeit*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Lisiński M. (2004), *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa.
- Martyniak Z. (1987), *Organizatorka*, PWE, Warszawa.
- Morgan M., Levitt R.E., Malek W. (2010), *Skuteczne wdrażanie strategii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Moszkowicz K., red. (2015) *Wdrażanie strategii w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Moszkowicz M. (2005), *Zarządzanie strategiczne: systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa.
- Nowak S. (2007), *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Piekarz H. (2008), *Implementacja strategii z perspektywy procesu zarządzania* [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, t. 1, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków, s. 244-252.
- Pierścionek Z. (2011), *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Porter M. (1996), *What is Strategy?* "Harvard Business Review" November-December, s. 61-78.

Świdarska G.K. (2003), *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy*, Difin, Warszawa.

Witczak H. (2004), *Implementacja strategii w zarządzaniu strategicznym* [w:] E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk (red.), *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe, nr 43, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań, s. 85-107.

Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2004), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.

SYSTEM OF STRATEGY IMPLEMENTATION IN THE COMPANIES. PRESENTATION OF RESEARCH RESULTS

Summary: The process of strategy implementation is one of the key elements of strategic business management. The ineffective implementation of the adopted strategy is most often the result of mistakes made in the process of its implementation. A systematic approach that will allow identification and consideration of all relevant aspects is of particular importance. For the implementation system of the strategy, the following are of significant importance: the subject, functional, structural and instrumental aspect. These aspects were identified in the surveyed entities from the list of 500 innovative enterprises according to INE PAN. The survey was attended by 69 entities. As a result of research, it was diagnosed that in enterprises there is negligence in structural solutions within the implementation of the strategy. The problem is also posed by the use of a small number of instruments supporting implementation activities.

Keywords: strategic management, strategy implementation, system approach.