

**ZAŁĄCZNIK nr 3**

do wniosku o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego

dr Przemysław Wołczek

**AUTOREFERAT**

**przedstawiający opis dorobku i osiągnięć naukowych**



podpis Wnioskodawcy

Wrocław 2019

## Spis treści

1. Podstawowe informacje o kandydacie.....	3
1.1. Informacje o wykształceniu .....	3
1.2. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych.....	4
1.3. Ogólne informacje o zainteresowaniach naukowych .....	4
2. Wskazanie i omówienie osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 16 ust. 2 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. nr 65, poz. 595 z późn. zm.) .....	6
2.1. Tytuł osiągnięcia naukowego .....	6
2.2. Wykaz publikacji wchodzących w skład cyklu publikacji powiązanych tematycznie, stanowiący znaczący wkład w rozwój nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu .....	6
2.3. Uzasadnienie podjęcia problematyki badawczej i luka badawcza .....	9
2.4. Indywidualny wkład do dyscypliny nauki o zarządzaniu .....	10
2.5. Charakterystyka cyklu publikacji powiązanych tematycznie.....	12
2.5.1. Przedmiot badań i problem badawczy .....	12
2.5.2. Cel główny i cele cząstkowe .....	12
2.5.3. Pytania i obszary badawcze .....	13
2.5.4. Obszar 1: Istota i uwarunkowania procesu wdrażania strategii .....	15
2.5.5. Obszar 2: Badania nad identyfikacją problemów wdrożeniowych oraz aplikacją rozwiązań usprawniających proces implementacji strategii .....	22
2.5.6. Obszar 3: Modele doskonalenia procesu wdrażania strategii.....	53
2.5.7. Podsumowanie .....	68
3. Inne wątki badawcze ujęte w publikacjach .....	75
4. Charakterystyka osiągnięć naukowo-badawczych wnioskodawcy .....	81
4.1. Statystyka publikacji .....	81
4.2. Projekty naukowo-badawcze .....	83
4.3. Staże naukowo-badawcze i udział w zespołach naukowo-badawczych .....	84
4.4. Wygłoszone referaty .....	85
4.5. Lista cytowań .....	86
4.6. Nagrody za pracę naukowo-badawczą.....	87

## 1. Podstawowe informacje o kandydacie

### 1.1. Informacje o wykształceniu

Posiadane dyplomy, stopnie naukowe – z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej

- **2007 – stopień doktora nauk ekonomicznych** w zakresie nauk o zarządzaniu nadany uchwałą Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) z dnia 18 października 2007 r.

Tytuł rozprawy doktorskiej: *Zmiany strategii przedsiębiorstw branży mięsnej po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej*,

Praca była efektem realizacji grantu badawczego promotorskiego pt. *Zmiany strategii przedsiębiorstw branży mięsnej po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej* finansowanego ze środków Ministerstwa Edukacji i Nauki (Nr projektu: 1H02D107 30)

Promotor w przewodzie doktorskim: dr hab. prof. AE Krystyna Moszkowicz Recenzenci w przewodzie doktorskim: prof. dr hab. Krystyna Poznańska (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie), dr hab. prof. AE Andrzej Kaleta (Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu – obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)

- **2003-2007 Stacjonarne Studia Doktoranckie**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu), Wydział Nauk Ekonomicznych, Katedra Zarządzania Strategicznego

- **2012-2013 studia podyplomowe Menedżer Projektu Badawczo-Rozwojowego**

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

- **2004 – tytuł zawodowy magistra**

Tytuł zawodowy uzyskany na Wydziale Nauk Społecznych Uniwersytetu Wrocławskiego.

Kierunek: Politologia / Specjalność: Marketing Polityczny

Tytuł pracy magisterskiej: *Mała i średnia przedsiębiorczość w Polsce oraz rola państwa w jej rozwoju*

Promotor: dr hab. Józef Zarzeczny

- **2003 – tytuł zawodowy magistra**

Tytuł zawodowy uzyskany na Wydziale Gospodarki Narodowej (obecnie Wydział Nauk Ekonomicznych) Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu).

Kierunek: Marketing i zarządzanie / Specjalność: Ekonomia i zarządzanie w przedsiębiorstwie.

Tytuł pracy magisterskiej: *Motywowanie pracowników, jako element zarządzania zasobami ludzkimi.*

Promotor: prof. dr hab. Jerzy Jarco

Na liście rankingowej zająłem IV miejsce wśród absolwentów Wydziału Gospodarki Narodowej w roku 2003.

## **1.2. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych**

**2009 – obecnie** - Katedra Zarządzania Strategicznego, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, stanowisko: adiunkt

**2008 – 2009** - Katedra Zarządzania Strategicznego, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, stanowisko: asystent

## **1.3. Ogólne informacje o zainteresowaniach naukowych**

Moje zainteresowania naukowe, przed opracowaniem dysertacji doktorskiej, koncentrowały się na zagadnieniach związanych z uwarunkowaniami rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości oraz roli kultury organizacyjnej w rozwoju organizacji. W okresie przygotowywania pracy doktorskiej coraz bardziej interesowała mnie problematyka ewolucji strategii oraz zmian strategicznych. W pierwszym okresie po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych zaobserwowałem, że w obszarze ewolucji strategii oraz zmian strategicznych pojawił się nurt zwracający uwagę na zagadnienia związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. W tym też kierunku poszerzyłem swoje zainteresowania badawcze, które z czasem skoncentrowały się na problematyce strategicznego wymiaru społecznej odpowiedzialności biznesu oraz raportowania społecznej odpowiedzialności biznesu. Niemniej jednak w centrum moich zainteresowań badawczych pozostały zagadnienia związane z zarządzaniem strategicznym (co zaowocowało m.in. udziałem

w dwóch projektach badawczych<sup>1</sup>), a w szczególności problematyka wdrażania strategii. W rezultacie można zdefiniować trzy obszary badawcze, w zakresie których koncentrowałem swoją aktywność badawczo-naukową, po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych (rysunek 1):

1. Wdrażanie strategii.
2. Strategiczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu.
3. Raportowanie społecznej odpowiedzialności biznesu.



Rysunek 1. Zakresy aktywności naukowo-badawczej po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych

Moje rozważania, poszukiwania i poglądy naukowe oraz propozycje nowych rozwiązań praktycznych zdefiniowane w zakresie *wdrażanie strategii*, stały się podstawą powstania cyklu publikacji powiązanych tematycznie, scharakteryzowanego poniżej. Pozostałe dwa zakresy aktywności naukowo-badawczej znalazły swój wyraz w innych publikacjach oraz w badaniach naukowych, w których uczestniczyłem.

<sup>1</sup> 2012 – 2015 – wykonawca projektu badawczego *Wdrażanie strategii organizacji - model, uwarunkowania i implikacje* (kierownik: dr hab. Krystyna Moszkowicz, prof. UE) finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki, nr 2011/03/B/HS4/04247

2011 – 2014 – wykonawca projektu badawczego *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*. (kierownik: prof. dr hab. Andrzej Kaleta) finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki, nr NN1 15 402240

## 2. Wskazanie i omówienie osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 16 ust. 2 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. nr 65, poz. 595 z późn. zm.)

### 2.1. Tytuł osiągnięcia naukowego

Zgodnie z treścią art. 16 ust. 2 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. nr 65, poz. 595 z późn. zm.) do oceny w postępowaniu habilitacyjnym przedstawiam osiągnięcie naukowe pt. *Doskonalenie procesu wdrażania strategii – ujęcie modelowe*, które stanowi cykl publikacji powiązanych tematycznie. Na cykl publikacji składają się 3 rozdziały w monografii oraz 7 artykułów naukowych (wykaz publikacji wraz z ich oznaczeniem zawarto w tabeli 1).

### 2.2. Wykaz publikacji wchodzących w skład cyklu publikacji powiązanych tematycznie, stanowiący znaczący wkład w rozwój nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu

Przedstawiany cykl publikacji składa się z: 3 rozdziałów w monografii oraz 7 artykułów w czasopismach.

Tabela 1. Wykaz publikacji stanowiących cykl publikacji powiązanych tematycznie pt. *Doskonalenie procesu wdrażania strategii – ujęcie modelowe*

Obszary rozważań podjętych w cyklu publikacji	Autor/autorzy, rok wydania, tytuły publikacji, nazwa wydawnictwa, [typ publikacji]	Wkład w rozwój nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu
Istota i uwarunkowania procesu wdrażania strategii	(1) Wołczek P., 2012, <i>Wdrażanie strategii jednym z najsłabszych ogniw zarządzania strategicznego</i> , Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, nr 116, ss. 205-216 [artykuł naukowy]	- studia literaturowe nad istotą procesu wdrażania strategii systematyzujące wiedzę w obszarze zarządzania strategicznego. - wstępna identyfikacja przeszkód utrudniających skuteczne wdrożenie strategii opisywanych w literaturze - wstępna identyfikacja rozwiązań wspierających proces wdrażania strategii opisywanych w literaturze
	(2) Wołczek P., 2015, <i>Wdrażanie strategii newralgicznym etapem zarządzania strategicznego</i> , w: <i>Wdrażanie strategii w polskich przedsiębiorstwach. Model, uwarunkowania, implikacje</i> , (red.) K. Moszkowicz, Wydawnictwo Naukowe PWN, ss. 22-40 [rozdział w monografii]	- wyodrębnienie i charakterystyka etapu przygotowań do wdrożenia strategii - pogłębiona identyfikacja przeszkód utrudniających skuteczne wdrożenie strategii opisywanych w literaturze, - identyfikacja metod i narzędzi wspierających proces wdrażania strategii opisywanych w literaturze

Badania nad identyfikacją problemów wdrożeniowych oraz aplikacją rozwiązań usprawniających proces implementacji strategii	(3) Wołczek P., 2014, <i>Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych</i> , Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 366, ss. 593-604 [artykuł naukowy]	- identyfikacja kluczowych (ze względu na częstotliwość występowania oraz poziom generowanych utrudnień) problemów, z jakimi mają do czynienia w procesie wdrażania strategii przedsiębiorstwa osiągające sukcesy rozwojowe
	(4) Wołczek P., 2016, <i>Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa</i> , Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 444, ss. 559-570 [artykuł naukowy]	- identyfikacja problemów wdrożeniowych wywołanych przez cechy strategii - wykazanie związków pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a: (a) niejasno sformułowanymi założeniami strategii, (b) wewnętrzną niespójnością strategii oraz (c) nieelastycznością strategii. - wykazanie braku związków pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a: (a) nadmierną liczbą celów strategicznych ujmowanych w strategii oraz (b) definiowaniem celów w oderwaniu od rzetelnej analizy rzeczywistości.
	(5) Wołczek P., 2016, <i>Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach - wyniki badań</i> , Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 420, ss. 422-434 [artykuł naukowy]	- identyfikacja kluczowych (ze względu na częstotliwość występowania oraz poziom generowanych utrudnień) problemów, z jakimi mają do czynienia w procesie wdrażania strategii małe przedsiębiorstwa skuteczne w realizacji przyjętych zamierzeń strategicznych
	(6) Wołczek P., 2018, <i>Strategy implementation problems in small and large companies – similarities and differences in light of the research results. Lessons from the Polish experience</i> , Argumenta Oeconomica, No. 2(41), pp. 391-421 [artykuł naukowy w czasopiśmie posiadającym IF (IF 2017 = 0,178), indeksowanym w Web of Science]	- wskazanie podobieństw i różnic w zakresie zidentyfikowanych kluczowych (ze względu na częstotliwość występowania oraz poziom generowanych utrudnień) problemów, z jakimi mają do czynienia w procesie wdrażania strategii małe oraz duże przedsiębiorstwa skuteczne w realizacji przyjętych zamierzeń strategicznych
	(7) Wołczek P., 2015, <i>Rozwiązania usprawniające proces wdrażania strategii w przedsiębiorstwach - wyniki badań</i> , Marketing i Rynek, Polskie Wydawnictwo, nr 9, ss. 729-743 [artykuł naukowy]	- identyfikacja kluczowych rozwiązań kontrolnych oraz narzędzi i metod wdrożeniowych usprawniających proces wdrażania strategii, stosowanych przez przedsiębiorstwa skuteczne w realizacji przyjętych zamierzeń strategicznych.
	(8) Wołczek P., 2015, <i>Wyniki badań dotyczących wdrażania strategii w obszarze narzędzi i metod wdrożeniowych</i> , w: Wdrażanie strategii w polskich przedsiębiorstwach. Model, uwarunkowania, implikacje, (red.) K. Moszkowicz, Wydawnictwo	- identyfikacja częstotliwości aktualizacji strategii w zależności od formy strategii oraz od wielkości przedsiębiorstwa, - identyfikacja skali problemów generowanych w procesie implementacji strategii przez zmiany zachodzące w otoczeniu oraz praktyk w zakresie monitorowania tych zmian przez przedsiębiorstwa skuteczne w realizacji przyjętych zamierzeń strategicznych.

	Naukowe PWN, ss. 94-119 [rozdział w monografii]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identyfikacja praktyk przedsiębiorstw w zakresie przypisywania celom strategicznym mierników i wskaźników ich realizacji oraz prowadzenia pomiaru postępu prac wdrożeniowych</li> <li>- identyfikacja praktyk przedsiębiorstw w zakresie korzystania z pomocy doradców zewnętrznych w procesie implementacji strategii</li> <li>- identyfikacja praktyk przedsiębiorstw w zakresie korzystania z controlingu strategicznego,</li> <li>- wskazanie podobieństw i różnic w zakresie metod i narzędzi wdrożeniowych (ze względu na częstotliwość wykorzystania oraz skuteczności zastosowania) używanych w procesie wdrażania strategii przez małe oraz duże przedsiębiorstwa osiągające sukcesy rozwojowe</li> </ul>
Modele doskonalenia procesu wdrażania strategii	<p style="text-align: center;"><b>(9)</b></p> <p>Wołczek P., Ignacy J., 2015, <i>Modelowe ujęcia wdrażania strategii</i>, w: Wdrażanie strategii w polskich przedsiębiorstwach. Model, uwarunkowania, implikacje, (red.) K. Moszkowicz, Wydawnictwo Naukowe PWN, ss. 181-200 [rozdział w monografii]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wnioski płynące z analizy wybranych modelowych ujęć wdrażania strategii prezentowanych w literaturze z zakresu wdrażania strategii</li> <li>- opracowany współautorski model kontekstualno-procesualny wdrażania strategii [oświadczenie nr 1]</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>(10)</b></p> <p>Wołczek P., 2019, <i>Solutions supporting the strategy implementation – model proposal</i>, Management Sciences. Nauki o zarządzaniu, Vol. 24, No 2, pp. 49-59 [artykuł naukowy]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identyfikacja najczęściej stosowanych rozwiązań usprawniających proces wdrażania strategii,</li> <li>- identyfikacja najskuteczniejszych rozwiązań usprawniających proces wdrażania strategii,</li> <li>- wskazanie podobieństw i różnic występujących między przedsiębiorstwami małymi a dużymi w zakresie wykorzystywanych rozwiązań usprawniających proces wdrażania strategii oraz w ocenie skuteczności wykorzystywanych rozwiązań,</li> <li>- opracowana koncepcja doskonalenia procesu wdrażania strategii w ujęciu modelowym. Koncepcja spełnia kryterium skuteczności, tzn. uwzględnia takie rozwiązania, których skuteczność zastosowania została potwierdzona w badaniach empirycznych. Ponadto zaproponowana koncepcja doskonalenia procesu wdrażania strategii uwzględnia specyfikę małych i dużych przedsiębiorstw, co zostało ujęte w opracowanych ujęciach modelowych.</li> </ul>

Wyjaśnienie: w cyklu publikacji powiązanych tematycznie zamiennie stosuje się pojęcia „realizacja strategii” i „wdrażanie strategii”. Jest to działanie intencjonalne. Autor zdaje sobie sprawę z faktu, że pojęcia te nie są synonimami oraz że w ogólnym ujęciu wdrażanie strategii prowadzi do realizacji przyjętych zamierzeń strategicznych, czyli de facto do realizacji strategii. Jednak aby uniknąć problemu zbyt częstego powtarzania słowa „wdrażanie”, zdecydowano się stosować zamiennie słowo „realizacja”.

Źródło: opracowanie własne



### 2.3. Uzasadnienie podjęcia problematyki badawczej i luka badawcza

*Inspiracją* do zainteresowania się w swoich badaniach naukowych problematyką wdrażania strategii, a w szczególności zagadnieniami związanymi z rozwiązaniami mogącymi usprawnić implementację strategii, były artykuły opublikowane w magazynie Fortune. Pierwszy z nich, z 1982 roku, informował, że mniej niż 10% właściwie opracowanych strategii udaje się skutecznie wdrożyć (Kiechel III, 1982). Natomiast z drugiego artykułu, opublikowanego w 1999 roku, mogliśmy dowiedzieć się, że kluczowym problemem w przypadku około 70% przedsiębiorstw, które poniosły porażkę w procesie realizacji strategii, nie była zła strategia, ale jej zła implementacja (Charan, Colvin, 1999). Dodatkowym bodźcem były moje doświadczenia zawodowe poza Uczelnią. W swojej pracy konsultacyjno-doradczej często miałem do czynienia z sytuacjami, w których różnego rodzaju organizacje doświadczały problemów związanych ze skutecznym wdrożeniem strategicznych zamierzeń. Ponadto ważnym impulsem do podjęcia tej tematyki badawczej były prowadzone dyskusje i realizowane projekty badawcze przez zespoły, których byłem członkiem, wchodzące w skład Katedry Zarządzania Strategicznego Wydziału Nauk Ekonomicznych UEW, której Kierownikiem od 2002 r. jest prof. zw. dr hab. Andrzej Kaleta.

Problematyka wdrażania strategii nie jest zagadnieniem nowym w naukach o zarządzaniu, jest natomiast obszarem niedostatecznie wyeksplorowanym. Okazuje się bowiem, że w literaturze i praktyce zarządzania strategicznego zdecydowanie więcej miejsca poświęca się kwestiom związanym z analizą strategiczną i procesem opracowywania strategii, niż kwestiom dotyczącym wdrażania strategii. Na potwierdzenie tej konstatacji można przytoczyć wyniki badań T. Hutzschenreuter i I. Kleindienst. Wskazani autorzy dokonali analizy 991 artykułów powiązanych z tematyką strategii. Okazało się, że jedynie 66 spośród tych artykułów – czyli mniej niż 6,7%, dotyczy zagadnień odnoszących się do problematyki wdrażania strategii. (Hutzschenreuter, Kleindienst, 2006). Występuje zatem istotna ***luka badawcza*** w obszarze zarządzania strategicznego.

Luka ta ma nie tylko charakter ***poznawczy*** (ciągle mamy do czynienia z niewystarczającą liczbą opracowań, które poszukiwałyby odpowiedzi na pytanie – co takiego dzieje się ze strategią po jej opracowaniu, że w większości przypadków przedsiębiorstwom nie udaje się skutecznie wdrożyć strategicznych zamierzeń), ale także ***konceptyjny*** (brakuje propozycji ujęć modelowych skoncentrowanych na tematyce poprawy skuteczności procesu implementacji strategii) i ***aplikacyjny*** (przedsiębiorstwa wciąż poszukują praktycznych rozwiązań, które podnoszą efektywność procesu implementacji strategii). Jestem zdania, że wszelka działalność badawcza mająca na celu wypełnienie tej wielowymiarowej luki, jest szczególnie istotna w obecnych

czasach. Swoje przekonanie opieram na konstatacji, że zarządzający przedsiębiorstwami, którym przyszło funkcjonować w niesłychanie zmiennych i turbulentnych warunkach otoczenia, są poddawani ciągłej presji ze strony różnych interesariuszy. Ta rosnąca presja powoduje, że poszukują rozwiązań, które podnoszą prawdopodobieństwo skutecznego wdrożenia przyjętych strategii działania. Z kolei pojawienie się propozycji tego typu rozwiązań uzależnione jest od wypełniania luki poznawczej, koncepcyjnej i aplikacyjnej występującej w zarządzaniu strategicznym, a w szczególności w obszarze implementacji strategii.

Wypełnianie tej luki i proponowanie nowych koncepcji, przyczyniających się do efektywniejszego wdrażania strategii w przedsiębiorstwach, wymaga jednak szeregu działań. Do najistotniejszych z nich należy zaliczyć określenie obecnego stanu wiedzy na temat procesu wdrażania strategii; zidentyfikowanie problemów, z jakimi borykają się przedsiębiorstwa w procesie implementacji strategii oraz rozwiązań, które stosują aby podnieść skuteczność tego procesu; a także wypracowanie koncepcji, której zastosowanie powinno przyczynić się do poprawy efektywności wdrażania strategii. Prowadzone przeze mnie badania literaturowe oraz uczestnictwo w badaniach dotyczących praktyk wdrażania strategii w polskich przedsiębiorstwach, pozwoliły na realizację wymienionych wyżej działań i doprowadziły w efekcie do opracowania autorskiej koncepcji doskonalenia procesu wdrażania strategii, bazującej na rozwiązaniach cechujących się wysokim poziomem skuteczności.

#### **2.4. Indywidualny wkład do dyscypliny nauki o zarządzaniu**

Bazując na przyjętych pomocniczych pytaniach badawczych i wynikach przeprowadzonych badań w przedsiębiorstwach osiągających sukcesy rozwojowe zidentyfikowałem:

- czynniki najczęściej utrudniające wdrażanie strategii,
- czynniki przysparzające największe trudności w procesie wdrażania strategii,
- podobieństwa i różnice występujące między przedsiębiorstwami małymi i dużymi w obszarze problemów pojawiających się najczęściej oraz problemów przysparzających największe trudności w procesie wdrażania strategii,
- najczęściej stosowane rozwiązania usprawniających proces wdrażania strategii,
- najskuteczniejsze rozwiązania usprawniające proces wdrażania strategii,
- podobieństwa i różnice występujące między przedsiębiorstwami małymi i dużymi w obszarze wykorzystywanych rozwiązań usprawniających proces wdrażania strategii oraz w ocenie skuteczności wykorzystywanych rozwiązań.

W oparciu o powyższe ustalenia opracowałem koncepcję doskonalenia procesu wdrażania strategii w ujęciu modelowym. Proponowana koncepcja spełnia kryterium skuteczności, tzn. uwzględnia takie rozwiązania, których skuteczność zastosowania została potwierdzona

w badaniach empirycznych. Ponadto przedstawiona koncepcja uwzględnia specyfikę małych i dużych przedsiębiorstw.

Zaproponowana koncepcja doskonalenia procesu wdrażania strategii powstała w oparciu o wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw osiągających sukcesy rozwojowe, co sugeruje, że są to podmioty skuteczne w realizacji przyjętych zamierzeń strategicznych. Takie podejście powoduje, że opracowana koncepcja posiada *istotne walory aplikacyjne*. Można bowiem przyjąć, że w przypadku zastosowania przez przedsiębiorstwa rozwiązań ujętych w zaproponowanej koncepcji, możliwe będzie podniesienie ogólnego wskaźnika odsetka przedsiębiorstw, które skutecznie wdrażają przyjęte strategie. Dla przypomnienia warto przywołać informacje mówiące o tym, że dla 50-90% przedsiębiorstw proces implementacji strategii kończy się porażką.

Ponadto dodatkowym, istotnym wkładem do dyscypliny nauki o zarządzaniu, jest opracowana współautorska koncepcja modelu kontekstualno-procesualnego wdrażania strategii. Proponowany model stanowi co prawda pewne uproszczenie analizowanej rzeczywistości (jest to jednak cecha każdego modelu), ale dzięki temu zyskujemy na czytelności, ułatwiając tym samym szerszej grupie odbiorców zrozumienie różnych uwarunkowań wdrażania strategii. U podstaw koncepcyjnego modelu legło założenie, że powinien mieć on charakter holistyczny – tzn. obejmować swoim zakresem zarówno proces tworzenia strategii jak i jej wdrażania. Kolejnym założeniem było wykorzystanie ujęcia procesowego, które powinno ułatwić prześledzenie w jaki sposób następuje przekształcenie opracowanej strategii w wymierne efekty wdrożenia w postaci zrealizowanej strategii. Ponadto analizując różne aspekty związane z wdrażaniem strategii, przedstawione w literaturze, wyodrębnione zostały główne obszary, które zostały ujęte w proponowanym modelu. Do obszarów tych zaliczono: 1) opracowanie strategii, 2) planowanie i organizowanie procesu wdrożenia, 3) właściwe wdrażanie strategii.

Dodatkowo wyniki pogłębionych studiów literaturowych nad istotą procesu wdrażania strategii stanowią ważny wkład w systematyzację wiedzy w obszarze zarządzania strategicznego.

Dokonany przegląd literatury światowej i krajowej w zakresie problematyki wdrażania strategii; przeprowadzone badania empiryczne identyfikujące kluczowe problemy w procesie wdrażania strategii oraz identyfikujące najskuteczniejsze rozwiązania wspierające ten proces; zaproponowany kontekstualno-procesualny model wdrażania strategii oraz przedstawiona autorska koncepcja doskonalenia procesu wdrażania strategii, w znacznym stopniu wypełniają *lukę poznawczą* w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

## 2.5. Charakterystyka cyklu publikacji powiązanych tematycznie

### 2.5.1. Przedmiot badań i problem badawczy

*Przedmiotem badań* w przedstawionym cyklu publikacji jest proces wdrażania strategii. Omawiane w osiągnięciu zagadnienia koncentrują się na następujących kwestiach:

- problemów pojawiających się w procesie wdrażania strategii – zarówno w ujęciu częstotliwości ich występowania jak i skali wywoływanych trudnień;
- rozwiązań wspierających proces implementacji strategii – zarówno w ujęciu częstotliwości ich wykorzystywania jak i skuteczności zastosowania;
- ujęć modelowych wdrażania strategii, charakteryzujących się podejściem kontekstualnym i procesualnym;
- doskonalenia procesu wdrażania strategii.

Przedmiot badań jest rozpatrywany w oparciu o badania literaturowe oraz badania dotyczące praktyk wdrażania strategii w polskich przedsiębiorstwach osiągających sukcesy rozwojowe.

Aby zarządzający przedsiębiorstwami mogli podejmować trafne decyzje w obszarze zarządzania strategicznego, a w szczególności w obszarze wdrażania strategii, potrzebują wsparcia ze strony koncepcji konstruowanych w oparciu o sprawdzone i skuteczne rozwiązania wspierające realizację strategii. W toku prowadzonych przeze mnie badań, przedstawionych w niniejszym cyklu publikacji, poszukiwałem zatem rozwikłania następującego **problemu badawczego**: Jakie rozwiązania należy wykorzystać w procesie wdrażania strategii, aby usprawnić ten proces? Rozwikłanie przedstawionego problemu badawczego wydaje się istotne, ponieważ według różnych autorów dla 50-90% przedsiębiorstw proces implementacji strategii kończy się porażką. Ponadto podejmując się realizacji zadania polegającego na poszukiwaniu rozwiązania tak sformułowanego problemu badawczego, chciałem przyczynić się do wypełnienia występującej luki badawczej w obszarze zarządzania strategicznego. Jak już wcześniej wspomniałem luka ta ma charakter poznawczy, koncepcyjny oraz aplikacyjny.

### 2.5.2. Cel główny i cele cząstkowe

*Celem głównym* prezentowanego cyklu publikacji jest opracowanie koncepcji doskonalenia procesu wdrażania strategii. Przyjąłem założenie, że proponowana koncepcja powinna spełniać kryterium skuteczności, tzn. powinna uwzględniać takie rozwiązania, których skuteczność zastosowania została potwierdzona w badaniach empirycznych.

Cel główny zostanie osiągnięty przez realizację następujących **celów cząstkowych**:

1. Dokonanie przeglądu problematyki wdrażania strategii, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień dotyczących problemów występujących w procesie wdrażania strategii oraz stosowanych rozwiązań usprawniających proces implementacji, na podstawie literatury światowej i krajowej.
2. Dokonanie przeglądu wybranych koncepcji ujęć modelowych wdrażania strategii na podstawie literatury światowej i krajowej.
3. Usystematyzowanie wiedzy z obszaru problemów wdrożeniowych oraz rozwiązań usprawniających proces implementacji strategii, na podstawie wyników badań empirycznych zrealizowanych w przedsiębiorstwach osiągających sukcesy rozwojowe.
4. Budowa modelu kontekstualno-procesualnego wdrażania strategii, na podstawie wyników badań empirycznych zrealizowanych w przedsiębiorstwach osiągających sukcesy rozwojowe.
5. Opracowanie autorskiej koncepcji doskonalenia procesu wdrażania strategii, bazującej na rozwiązaniach usprawniających ten proces, na podstawie wyników badań empirycznych zrealizowanych w przedsiębiorstwach osiągających sukcesy rozwojowe.

### **2.5.3. Pytania i obszary badawcze**

Konsekwencją poszukiwania rozwiązania zdefiniowanego wyżej problemu badawczego jest sformułowanie następującego **głównego pytania badawczego [GPB]**:

Na jakich rozwiązaniach oprzeć koncepcję doskonalenia procesu wdrażania strategii, aby wspierała ona skuteczność implementacyjną oraz czy możliwe jest opracowanie koncepcji o charakterze uniwersalnym, tzn. takiej, której zastosowanie będzie możliwe bez względu na wielkość przedsiębiorstwa?

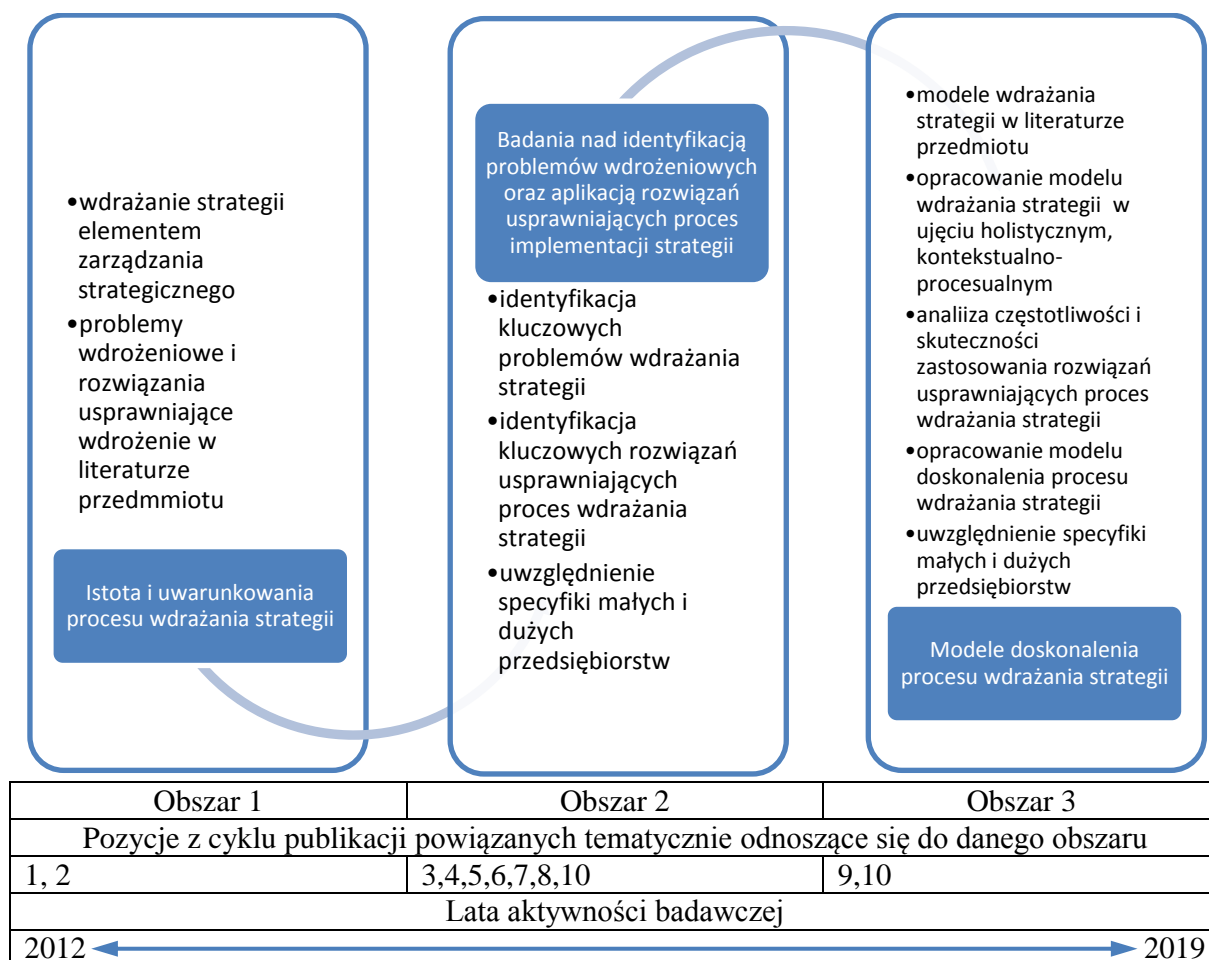
Do tak sformułowanego głównego pytania badawczego postanowiono dodać następujące **pomocnicze pytania badawcze**:

- *PPB1 – Jakie czynniki najczęściej utrudniają wdrażanie strategii w przedsiębiorstwach osiągających sukcesy rozwojowe?*
- *PPB2 – Jakie czynniki przysparzają najwięcej trudności przy wdrażaniu strategii w przedsiębiorstwach osiągających sukcesy rozwojowe?*
- *PPB3 – Jakie podobieństwa i różnice występują między przedsiębiorstwami małymi i dużymi w obszarze problemów pojawiających się najczęściej oraz problemów przysparzających najwięcej trudności w procesie wdrażania strategii?*
- *PPB4 – Z jakich rozwiązań usprawniających proces wdrażania strategii najczęściej korzystają przedsiębiorstwa osiągające sukcesy rozwojowe?*

- *PPB5 – Jakie rozwiązania usprawniające proces wdrażania strategii są najskuteczniejsze?*
- *PPB6 – Jakie podobieństwa i różnice występują między przedsiębiorstwami małymi i dużymi w obszarze wykorzystywanych rozwiązań usprawniających proces wdrażania strategii oraz w ocenie skuteczności wykorzystywanych rozwiązań?*

Udzielenie odpowiedzi na powyższe pomocnicze pytania badawcze, a w szczególności na pytania PPB4, PPB5 oraz PPB6, pozwoliło odpowiedzieć na główne pytanie badawcze. Z kolei odpowiedź na główne pytanie badawcze stała się przyczynkiem do skonstruowania autorskiej propozycji koncepcji doskonalenia procesu wdrażania strategii w ujęciu modelowym.

Realizacja celów (głównego oraz cząstkowych) w przedstawianym osiągnięciu przebiegała w trzech merytorycznie powiązanych obszarach badawczych. Na rysunku 2 przedstawiono graficzne ujęcie trzech głównych obszarów badawczych cyklu publikacji powiązanych tematycznie oraz przyporządkowano do tych obszarów numery pozycji z cyklu ujęte w punkcie 2.2 autoreferatu. Moja aktywność badawcza, rozciągająca się na trzy wymienione obszary, przypada na lata 2012-2019.



Rysunek 2. Merytorycznie powiązane obszary rozważań podjętych w cyklu publikacji powiązanych tematycznie pt. *Doskonalenie procesu wdrażania strategii – ujęcie modelowe*

#### 2.5.4. Obszar 1: Istota i uwarunkowania procesu wdrażania strategii

Proces wdrażania strategii jest elementem składowym większej całości, jaką jest zarządzanie strategiczne. Według Rothaermel'a zarządzanie strategiczne jest metodą, za pomocą której menedżerowie opracowują i wdrażają strategię, która może prowadzić do trwałej przewagi konkurencyjnej (Rothaermel, 2012; s. 20). Z kolei Krupski ujmuje zarządzanie strategiczne jako *proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzający te zmiany, a nawet je wywołujący, oraz sprzężony z nimi proces implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, by realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju, a także by zabezpieczyć istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach nieciągłości*. (Krupski, 2003, s. 97). Analiza tylko tych dwóch definicji pozwala stwierdzić, że proces zarządzania strategicznego można ogólnie streścić w dwóch głównych fazach: opracowanie strategii i wdrażanie strategii.

W literaturze przedmiotu podkreśla się zarówno istotę i wagę właściwego opracowania, jak i skutecznego wdrożenia strategii (Huff, Floyd, Sherman, Terjesen, 2011; Kaplan, Norton, 2002; Morgan, Levitt, Malek, 2010). Można zatem uznać za swoisty fenomen fakt, że przedsiębiorstwa posiadają dość wysoko rozwinięte umiejętności z zakresu tworzenia strategii i jednocześnie zaskakująco nisko rozwinięte umiejętności z zakresu skutecznego implementowania opracowanych strategii. Na zjawisko „niewydolność wdrożeniowej” zwrócono uwagę w artykule opublikowanym w 1982 roku w magazynie Fortune. Artykuł informował, że mniej niż 10% właściwie opracowanych strategii udaje się skutecznie wdrożyć (Kiechel III, 1982). Drugi artykuł opublikowany w tym samym magazynie w 1999 roku, podawał główną przyczynę takiego stanu rzeczy. Okazało się, że w przypadku około 70% firm, które poniosły porażkę w procesie realizacji strategii, problemem nie była zła strategia, ale jej zła implementacja (Charan, Colvin, 1999). Na przestrzeni ostatnich 20 lat wiele źródeł potwierdziło, że proces implementacji strategii kończy się porażką dla 50-90% przedsiębiorstw (Ashkenas, Francis, 2000; Beer, Nohria, 2000; Carlopio, Harvey, 2012; Cobbold, Lawire, 2001; Desroches, Hatch, Lawson, 2014; Johnson, 2004; Jonk, Ungerath, 2006; Kaplan, Norton, 2005, 2006; Mankins, Steele, 2005; Raps, 2004, 2005; Speculand, 2006; Zook, Allen, 2001).

Biorąc powyższe pod uwagę, należy uznać za co najmniej niezrozumiały fakt, że w literaturze i praktyce zarządzania strategicznego zdecydowanie więcej miejsca poświęca się kwestiom związanym z analizą strategiczną i procesem opracowywania strategii, niż kwestiom dotyczącym wdrażania strategii. Na potwierdzenie tej konstatacji można przytoczyć wyniki badań T. Hutzschenreuter i I. Kleindienst, którzy dokonali analizy 991 artykułów powiązanych z tematyką strategii. Okazało się, że jedynie 66 spośród tych artykułów – czyli mniej niż 6,7%, dotyczyło zagadnień odnoszących się do problematyki wdrażania strategii (Hutzschenreuter,

Kleindienst, 2006). Należy zatem zgodzić się z opinią części badaczy, że problematyka wdrażania strategii pozostaje obszarem w niewystarczającym stopniu badanym, co powoduje, że konieczne jest prowadzenie dalszych badań w celu lepszego zrozumienia zagadnień związanych z realizacją strategii (Crittenden, Crittenden, 2008; Gottschalk, 2008; Yang, Sun, Martin, 2010). Jest to o tyle istotne, że proces wdrażania strategii można uznać za najistotniejszy temat w obszarze zarządzania strategicznego (Speculand, 2009). Realizacja strategii stanowi największe wyzwanie i jest najtrudniejszym etapem w zarządzaniu strategicznym (David, 2011), a skuteczne wdrożenie strategii jest jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed współczesnymi menedżerami (Szarucki, 2015).

Chcąc lepiej zrozumieć co takiego dzieje się w procesie implementacji strategii, że można uznać ten proces za najslabsze ogniwo zarządzania strategicznego, postanowiłem dokonać analizy literatury w poszukiwaniu problemów, które utrudniają wdrażanie strategii. Jednocześnie poszukiwałem informacji odnośnie rozwiązań, które ten proces usprawniają [poz. 1 i 2].

Z artykułu “Three Reasons Why Good Strategies Fail: Execution, Execution...,” z 2005 roku, w którym omawia się przyczyny niepowodzeń w realizacji strategii, dowiadujemy się, że właściwie opracowane strategie nie przynoszą zamierzonych efektów głównie ze względu na ich nieumiejętne wdrożenie. Jako przyczyny powodujące nieskuteczne implementowanie strategii wskazano następujące: brak wiedzy oraz doświadczenia kadry zarządzającej w zakresie realizacji strategii, zmienność celów w trakcie realizacji strategii; niewłaściwą komunikację, powodującą, że o strategii wiedzą tylko nieliczni; opór wobec zmian generowanych przez strategię oraz pomijanie zewnętrznych i wewnętrznych czynników kulturowych w procesie wdrażania strategii. Wymienione powyżej przyczyny uważa się za istotne utrudnienia w procesie wdrażania strategii. Jednak za kluczową przeszkodę, stojącą na drodze do skutecznej implementacji strategii, uznano zaniedbania, nieuwagę w trakcie jej realizacji. Polega to na tym, że w trakcie realizacji strategii często zdarza się, że zaskakująco niewiele podejmowanych jest działań, głównie z obszaru monitoringu i kontroli, mających zapewnić skuteczne jej wdrożenie. W artykule podano, że mniej niż 15% firm rutynowo sprawdza jak realizowana jest strategia.

Z kolei L.G. Hrebiniak, uważany za jednego z głównych znawców tematyki wdrażania strategii, w swojej książce z 2005 roku (Hrebiniak, 2005) przedstawił wyniki badań dotyczących dwunastu przeszkód utrudniających wdrażanie strategii (tabela 2).

Jak widać, w obu prowadzonych przez L.G. Hrebiniaka badaniach dotyczących przeszkód w realizacji strategii, na pierwszym miejscu pojawia się *niezdolność do efektywnego zarządzania zmianą lub pokonania wewnętrznego oporu wobec zmian*. Płynie z tego wniosek, że brak umiejętności z zakresu skutecznego zarządzania zmianą jest wyraźnie postrzegany jako szkodliwy dla procesu wdrażania strategii.



Tabela 2. Przeszkody w realizowaniu strategii

Przeszkody	Rankingi przeszkód		
	Ranking Wharton-Gartner Survey (n=243)	Ranking Wharton-Executive Education Survey (n=200)	Either Survey Top 5 Rankings
1. Niezdolność do efektywnego zarządzania zmianą lub pokonania wewnętrznego oporu wobec zmian.	1	1	√
2. Usiłowanie realizowania strategii będącej w konflikcie z istniejącą strukturą władzy.	2	5	√
3. Słaby lub niewystarczający podział informacji pomiędzy poszczególnymi osobami lub jednostkami biznesowymi odpowiedzialnymi za realizację strategii.	2	4	√
4. Niejasne komunikowanie odpowiedzialności i/lub niejasna odpowiedzialność za realizację decyzji lub działań	4	5	√
5. Słaba lub niejasna strategia.	5	2	√
6. Brak poczucia "własności" strategii lub planów realizacji wśród kluczowych pracowników.	5	8	√
7. Brak wytycznych lub modelu do realizacji strategii	7	2	√
8. Brak zrozumienia roli struktury organizacyjnej w procesie realizacji strategii	9	5	√
9. Niezdolność do generowania porozumienia w sprawie kluczowych kroków lub działań realizacyjnych	7	10	
10. Brak czynników zachęcających lub niewłaściwe zachęty do wspierania realizacji celów	9	8	
11. Niewystarczające zasoby finansowe do realizacji strategii	11	12	
12. Brak wsparcia realizacji strategii ze strony wyższego kierownictwa	12	11	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L.G. Hrebiniak, *Making strategy work. Leading effective execution and change*, Pearson Education, Upper Saddle River, 2005, s. 17.

Analiza wyników badań L.G. Hrebiniaka pozwala stworzyć listę kluczowych przeszkód w realizowaniu strategii. Do listy tej, oprócz wymienionych powyżej problemów w zarządzaniu zmianami, zaliczyć możemy jeszcze pięć przeszkód:

- słaby lub niewystarczający podział informacji pomiędzy poszczególnymi osobami lub jednostkami biznesowymi odpowiedzialnymi za realizację strategii,
- usiłowanie realizowania strategii będącej w konflikcie z istniejącą organizacyjną strukturą władzy,
- słabą lub niejasną strategię,
- niejasne komunikowanie odpowiedzialności i/lub niejasną odpowiedzialność za realizację decyzji lub działań,
- brak wytycznych lub modelu do realizacji strategii.

Z powyższego zestawienia wynika, że przedsiębiorstwa mają głównie do czynienia z przeszkodami natury komunikacyjnej. Nie potrafią umiejętnie podzielić informacji pomiędzy jednostki kluczowe z punktu widzenia procesu wdrożeniowego oraz wykazują się brakiem zdolności jasnego komunikowania odpowiedzialności za realizację strategii. Co ciekawe istotnym problemem jest również kiepska jakość strategii. Oznacza to, że błędy w procesie zarządzania strategicznego występują już na początku tego procesu, gdy strategia jest formułowana.

Z kolei S.M. Al-Ghamdi (Al-Ghamdi, 2005) bazując na wynikach badań innych autorów opracował listę dwudziestu przeszkód utrudniających wdrażanie strategii. W oparciu o tę listę

autor przeprowadził badania wśród 53 przedsiębiorstw przemysłu petrochemicznego w Arabii Saudyjskiej. Zgromadzone dane pozwoliły wyodrębnić spośród dwudziestu problemów utrudniających wdrażanie strategii siedem pojawiających się najczęściej (tabela 3).

Tabela 3. Siedem najczęściej występujących problemów wdrożeniowych

Problem	Procent odp.
1. Szkolenia i instrukcje kierowane do pracowników niższych szczebli były niewystarczające	39,4
2. Ludzie nie byli oceniani i wynagradzani za realizację planu	36,2
3. Wdrożenie zajęło więcej czasu niż pierwotnie zakładano	35,6
4. Zmiany w zakresie odpowiedzialności kluczowych pracowników nie zostały jasno określone	33,3
5. Konkurencyjne działania odwracały uwagę od wdrożenia decyzji	33,1
6. Odbieganie od początkowo zaplanowanego celu	31,6
7. Brak zrozumienia roli struktury organizacyjnej i projektowania w procesie realizacji strategii	30,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.M. Al-Ghamdi, (2005). Obstacles to Successful Implementation of Strategic Decisions: The Saudi Case. *SAM Advanced Management Journal*, 60(1), 21–28

W literaturze dotyczącej zarządzania niejednokrotnie znajdziemy informacje, że czynniki związane z człowiekiem odgrywają główną rolę w skutecznej realizacji każdego przedsięwzięcia. Podobnie jest w przypadku realizacji strategii, co potwierdzają wyniki badań S.M. Al-Ghamdi'ego. Warto bowiem zauważyć, że dwa najczęściej występujące problemy wdrożeniowe dotyczą właśnie człowieka. Pierwszy z nich uzmysławia nam, że menedżerowie nie są w stanie właściwie określić niezbędnych szkoleń i instrukcji dla swoich pracowników, koniecznych do tego, aby wyposażyć ich w umiejętności potrzebne do realizacji strategii. Drugi sugeruje, że formułując strategię nie dba się odpowiednio o to, aby połączyć realizację celów strategicznych z systemem wynagrodzeń.

Wyniki badań ujawniają również, że występuje niedopasowanie pomiędzy przewidywanym czasem realizacji strategii, określonym na etapie jej opracowywania, a rzeczywistym czasem potrzebnym do wdrożenia. Można założyć, że ta „luka czasowa” jest wynikiem przeprowadzania niedokładnych i niekompletnych analiz strategicznych, co powoduje, że przedsiębiorstwo nie jest w pełni świadome problemów, które może napotkać w trakcie realizacji strategii. W konsekwencji na etapie planowania zakłada się, że strategię uda się zrealizować w czasie krótszym, niż wynika to później z procesu jej rzeczywistego implementowania.

Kolejnych ciekawych informacji na temat problematyki wdrażania strategii dostarcza praca autorstwa T. Čater i D. Pučko (2010). Badacze przedstawiają wyniki badań dotyczących działań wspierających implementację strategii oraz przeszkód utrudniających jej realizację. Badania przeprowadzono w 2008 roku wśród 172 słoweńskich przedsiębiorstw (od mikro do dużych). Autorzy po wnikliwej analizie dostępnych źródeł literaturowych zidentyfikowali dwanaście działań wspierających proces wdrażania strategii. Działania te podzielili na cztery odrębne grupy związane z: planowaniem, organizowaniem, przywództwem oraz kontrolą (tabela 4). Ankietowani udzielali odpowiedzi w oparciu o siedmiopunktową skalę (gdzie 1 oznaczało – „to działanie nie

odgrywa żadnej roli w naszym procesie wdrażania strategii”; 7 oznaczało – „to działanie odgrywa szczególnie ważną rolę w naszym procesie wdrażania strategii”). Ponadto zidentyfikowali trzynaście najpowszechniej występujących przeszkód utrudniających wdrożenie strategii, przyporządkowując je do pięciu odmiennych grup: formułowanie strategii, zarządzanie zmianą, kultura organizacyjna, organizacyjna struktura władzy oraz przywództwo (tabela 5). Jak łatwo zauważyć, o czym wspominają również autorzy artykułu, większość z przeszkód utrudniających wdrożenie strategii nawiązuje wprost do listy stworzonej przez L.G. Hrebiniaka. W celu określenia znaczenia poszczególnych przeszkód, którym badane podmioty musiały stawić czoła w ostatnich pięciu latach swojego funkcjonowania, menedżerowie zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi na siedmiopunktowej skali (gdzie 1 oznaczało – „ta przeszkoda w ogóle nie utrudniła wdrożenia naszej strategii”, a 7 – „ta przeszkoda bardzo utrudniła wdrożenie naszej strategii”).

Tabela 4. Przegląd najważniejszych działań przyczyniających się do skutecznego wdrożenia strategii

Grupa	Działanie	Średnia odp.
Planowanie	Formułowanie i wdrażanie programów rozwoju	5,47
	Planowanie i wdrażanie projektów	5,75
	Wykorzystywanie skutecznego systemu planowania rocznego	5,46
	Stosowanie planowania działań	5,01
Organizowanie	Organizowanie dla wdrażania strategii (dopasowywanie struktury org.)	5,01
	Przydzielanie ścisłej odpowiedzialności za wdrożenie strategii	5,51
Przywództwo	Wykorzystywanie przywództwa do kierowania pracownikami	5,24
	Wykorzystywanie komunikacji formalnej	4,98
	Stosowanie MBO	4,82
	Stosowanie HRM	4,85
Kontrola	Wykorzystywanie skutecznego systemu kontroli taktycznej	4,47
	Stosowanie BSC	4,18

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: T. Čatera, D. Pučko, (2010), *Factors of effective Strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice*, Journal for East European Management Studies, vol. 15, pp. 212-213, 219.

Tabela 5. Przegląd najważniejszych przeszkód utrudniających wdrożenie strategii

Grupa	Przeszkody	Średnia odp.
Formułowanie strategii	Analiza strategiczna nie jest właściwie prowadzona	3,93
	Strategia jest kiepsko zdefiniowana	4,08
Zarządzanie zmianą	Menedżerom brakuje zdolności do wdrożenia zarządzania zmianą	3,97
Kultura organizacyjna	Menedżerowie nie ufają informacjom generowanym poza ich macierzystymi jednostkami	3,10
	Pracownicy są niechętni do dzielenia się wiedzą ze współpracownikami	3,24
	W firmie dominuje krótkoterminowa orientacja	4,05
Organizacyjna struktura władzy	Strategia koliduje z istniejącą organizacyjną strukturą władzy	3,96
	Menedżerom brakuje pomysłów jak przekonać pracowników do realizacji strategii	4,09
	Menedżerowie wyższego szczebla nie są aktywnie zaangażowani w proces wdrażania strategii	4,08
Przywództwo	Menedżerom brakuje umiejętności przywódczych dla wdrożenia strategii	4,10
	Nie ma żadnych wskazówek albo modelu do realizacji strategii	3,42
	Strategia nie jest właściwie komunikowana na niższe szczeble organizacyjne	4,16
	Systemy wynagradzania nie pobudzają wdrażania strategii	4,48

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Čatera, D. Pučko, *Factors of effective Strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice*, op. cit., p. 215, 225.

Zebrane dane pozwalają stwierdzić, że trzy kluczowe działania wspierające proces wdrażania strategii to:

- planowanie i wdrażanie projektów (średnia – 5,75),
- przydzielanie ścisłej odpowiedzialności za wdrożenie strategii (5,51),
- formułowanie i wdrażanie programów rozwoju (5,47).

Dwie z wymienionych aktywności pochodzą obszaru „Planowanie” a jedna z obszaru „Organizowanie”. Analizując zestawienie kluczowych działań podejmowanych na rzecz realizacji strategii można dojść do wniosku, że menedżerowie w głównej mierze dostrzegają zalety działań planistycznych i organizacyjnych, natomiast mniej przydatne są dla nich działania z zakresu przywództwa i kontroli. Jest to wynik dość zaskakujący. Wydawałoby się bowiem, że zaplanowanie i zorganizowanie działań mających na celu ułatwienie procesu wdrożeniowego jest niewystarczające. Można by założyć, że o wiele większą rolę w tym procesie odgrywają działania przywódcze, ukierunkowujące ludzi na aktywności wspierające realizację strategii oraz odpowiednie narzędzia pomagające monitorować postępy w procesie wdrażania strategii. Wyniki badań T. Čater i D. Pučko nie potwierdzają tych przypuszczeń.

Z kolei część badań dotycząca przeszkód, które napotykają przedsiębiorstwa w trakcie wdrażania strategii, pokazuje, że do najistotniejszych z nich można zaliczyć:

- niepobudzające do działania systemy wynagradzania (4,48),
- słabość w komunikowaniu strategii niższym szczeblom organizacyjnym (4,16),
- brak umiejętności przywódczych wśród menedżerów (4,10).

Wszystkie wymienione przeszkody należą do obszaru „Przywództwo”. Oznacza to, że słabe przywództwo jest największym problemem dla skutecznego wdrożenia strategii w słoweńskich przedsiębiorstwach.

Podsumowując badania przeprowadzone przez T. Čatera i D. Pučko, można stwierdzić, że podstawowy wniosek z nich płynący mówi o tym, iż menedżerowie polegają głównie na czynnościach planistycznych i organizacyjnych w trakcie wdrażania strategii podczas gdy największą trudnością w realizacji strategii okazuje się być słabe przywództwo.

Z kolei M. Beer i R.A. Eisenstat po dziesięciu latach badań prowadzonych w 12 firmach zidentyfikowali tzw. sześciu cichych zabójców strategii. Są to (Beer, Eisenstat, 2000):

- hierarchiczny lub liberalny styl kierowania kadry zarządzającej wyższego szczebla (*top-down or laissez-faire senior management style*),
- niejasna strategia i sprzeczne priorytety (*unclear strategy and conflicting priorities*)
- nieskuteczna kadra zarządzająca wyższego szczebla (*an ineffective senior management team*),
- słaba komunikację wertykalną (*poor vertical communication*),

- słaba koordynacja działań w poprzek funkcji, biznesów lub granic organizacyjnych (*poor coordination across functions, businesses or borders*),
- nieadekwatne umiejętności przywódcze kierowników niższych szczebli i brak potencjału do ich rozwoju (*inadequate down-the-line leadership skills and development*).

Analizując powyższe czynniki, można dojść do wniosku, że większość z nich odnosi się do kadry kierowniczej i jej umiejętności zarządzania przedsiębiorstwem. Zdaniem M. Beer i R.A. Eisenstat „cisi zabójcy” implementacji strategii istnieją w większości przedsiębiorstw, jednak zbyt wielu zarządzających unika konfrontacji z nimi, a tylko taka postawa daje możliwości uczenia się organizacji, co w efekcie może przynieść sukces w realizacji strategii.

Kolejni badacze: G.L. Neilson, K.L. Martin i E. Powers, w oparciu o swoje doświadczenia w pracy z ponad 250 firmami nad skuteczniejszym realizowaniem strategii zidentyfikowali cztery kluczowe obszary wpływające na proces implementacji strategii, którymi są: uprawnienia decyzyjne (UD), przepływ informacji (I), motywatory (M) oraz struktura organizacyjna (SO). Następnie stworzyli listę 17 cech organizacji, z których każda odpowiadała jednemu bądź większej liczbie obszarów i przez pięć lat prowadzili badania, które pozwoliły zebrać dane od ponad 26 000 respondentów z 31 przedsiębiorstw. Bazując na tych informacjach, określono cechy w największym stopniu wpływające na skuteczność firmy w procesie implementacji strategii (Neilson, Martin, Powers, 2008). Pierwsze pięć przedstawia tabela 6.

Tabela 6. Cechy organizacji wpływające na skuteczność procesu implementacji strategii

Cecha organizacji	Indeks siły (max 100)	Firmy MRS	Firmy SRS
Każdy ma dobre rozeznanie decyzji i działań, za które odpowiada – UD	81	71%	32%
Ważne informacje o otoczeniu konkurencyjnym szybko trafiają do centrali firmy – I	68	77%	45%
Raz podjęte decyzje rzadko są krytykowane – UD	58	55%	29%
Informacja przepływa swobodnie przez granice organizacyjne – I	58	55%	21%
Pracownicy liniowi zazwyczaj mają informacje, których potrzebują, aby zrozumieć wpływ ich codziennych wyborów na wynik finansowy przedsiębiorstwa – I	55	61%	28%

MRS – mocne w realizacji strategii, SRS – słabe w realizacji strategii.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Neilson et al., 2008, ss. 61-70)

Analiza danych zawartych w powyższej tabeli pozwala stwierdzić, że wśród pierwszych pięciu cech organizacji, które w największym stopniu wpływają na skuteczności procesu implementacji strategii (indeks siły), znalazły się trzy z obszaru „informacja” oraz dwie z obszaru „uprawnienia decyzyjne”. W większości firm uznanych za mocne w realizowaniu strategii cechy te występują, co świadczy o tym, że mają one korzystny wpływ na skuteczność procesu implementacji strategii. Natomiast odpowiedzi firm uznanych za słabe w realizowaniu strategii sugerują, że ich słabość

wynika z niedoceny znaczenia właściwego podziału uprawnień decyzyjnych oraz roli przepływu informacji z otoczenia do organizacji i przepływu informacji wewnątrz organizacji.

Analizując przedstawione powyżej wyniki badań różnych autorów, dotyczące czynników utrudniających wdrażanie strategii, można dojść do wniosku, że kluczowe problemy (pomijając aspekt czasowy i finansowy) dotyczą postaw i umiejętności kadry kierowniczej (wykorzystywany styl kierowania, budowanie zaangażowania pracowników, umiejętność zarządzania zmianą, rola kadry kierowniczej); funkcjonowania systemu komunikacji i przepływu informacji (dzielenie się wiedzą, komunikowanie strategii, przekazywanie informacji osobom kluczowym w procesie implementacji strategii, przekazywanie informacji o postępach w realizacji strategii) oraz konstrukcji systemu motywacyjnego (czynniki zachęcające do angażowania się w proces implementacji strategii, powiązanie wynagrodzeń z poziomem realizacji celów strategicznych).

Z kolei analiza literatury dotyczącej rozwiązań wspierających realizację strategii pozwala stwierdzić, że rozwiązania stosowane przez przedsiębiorstwa można ogólnie pogrupować w kategorie odnoszące się do: struktury organizacyjnej, systemu ocen pracowniczych, systemu motywacyjnego, systemu komunikacji, zasad współpracy, przywództwa, narzędzi i metod wdrażania, systemu kontroli (Beer, Eisenstat, 2000; Carciumaru, Candea, 2012; Cater, Pucko, 2010; Cobbold, Lawire, 2002; Cocks, 2010; Hrebiniak, 2005; Kaleta, 2013; Kaplan, Norton, 2005, 2010; Miller, 1997; Moszkowicz, 2005; Neilson et al., 2008; Noble, 1999; Okumus, 2003; Penc-Pietrzak, 1998, 2010; Salih, Doll, 2013).

### **2.5.5. Obszar 2: Badania nad identyfikacją problemów wdrożeniowych oraz aplikacją rozwiązań usprawniających proces implementacji strategii**

Biorąc pod uwagę fakt, że w literaturze przedmiotu nadal brakuje publikacji bazujących na wynikach badań empirycznych, poruszających tematykę wdrażania strategii, zrodziła się potrzeba przeprowadzenia tego typu badań w Polsce. Dyskusje prowadzone przez pracowników Katedry Zarządzania Strategicznego Wydziału Nauk Ekonomicznych UEW na temat zagadnień związanych z wdrażaniem strategii, zaowocowały powstaniem pięcioosobowego zespołu badawczego, którego byłem członkiem, pod kierownictwem dr hab. Krystyny Moszkowicz, prof. UEW. Zespół otrzymał finansowanie z Narodowego Centrum Nauki na realizację projektu badawczego pt. „Wdrażanie strategii organizacji – model, uwarunkowania, implikacje”.

Przystępując do projektu, bazując na analizie literatury przedmiotu oraz doświadczeniach własnych członków zespołu, skonstruowano listę 29 czynników utrudniających wdrażanie strategii (tabela 7) oraz listę 18 rozwiązań, dla których przyjęto, że usprawniają wdrażanie strategii (tabela 8).

Tabela 7. Czynniki utrudniające wdrażanie strategii

1	Niejasno sformułowane założenia strategii
2	Wewnętrzna niespójność realizowanej strategii (niespójność wizji, celów, harmonogramu, budżetu)
3	Nieelastyczność strategii (jednowariantowość rozwiązań przyjętych w strategii)
4	Nadmierna liczba celów strategicznych uwzględnionych w strategii
5	Cele strategiczne zdefiniowane w oderwaniu od rzetelnej analizy rzeczywistości
6	Brak jasnych wytycznych dotyczących realizacji strategii
7	Niewystarczające środki finansowe przeznaczone na realizację strategii
8	Brak wypracowanych metod działania w sytuacjach krytycznych dla realizacji strategii
9	Brak motywatorów lub nieodpowiednie motywatory wspierające realizację celów strategicznych
10	Brak efektywnego systemu komunikowania celów strategicznych
11	Słaba lub niewystarczająca wymiana informacji dotyczących realizacji strategii
12	Pracownicy nie wiedzą, w jaki sposób ich codzienna praca przyczynia się do realizacji strategii
13	Kierownictwo wyższego szczebla nie podejmuje działań wspierających realizację strategii
14	Pracownicy kluczowi z punktu widzenia realizacji strategii nie utożsamiają się z nią
15	Brak liderów skutecznie motywujących pracowników do realizacji strategii
16	Przeciążenie kierownictwa bieżącymi problemami utrudniające realizację strategii
17	Brak doświadczenia kierownictwa we wdrażaniu strategii
18	Strategia nie była prezentowana pracownikom, co powoduje, że nie znają oni jej założeń
19	Brak akceptacji strategii przez pracowników niższych szczebli
20	Opór pracowników wobec zmian związanych z realizacją strategii
21	Pracownicy niechętnie dzielą się z innymi ważnymi informacjami lub wiedzą związaną z wdrażaniem strategii
22	Wraz z upływem czasu spada zaangażowanie pracowników w proces realizacji strategii
23	Występowanie wewnątrz organizacji sprzecznych „grup interesów” utrudniających wdrażanie strategii
24	Skupienie uwagi pracowników na działaniach operacyjnych, w oderwaniu od realizacji celów strategicznych
25	Brak osób odpowiedzialnych za realizację strategii
26	Struktura organizacyjna niedopasowana do wdrażanej strategii
27	Szybko zmieniające się otoczenie wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii
28	Zbyt duża ilość informacji i danych spowalniająca proces podejmowania kluczowych decyzji wdrożeniowych
29	Brak wiedzy niezbędnej do realizacji strategii wśród kierowników wyższego szczebla

Źródło: (K. Moszkowicz, 2015)

Tabela 8. Rozwiązania usprawniające wdrażanie strategii

1	Korzystanie z pracy zespołów składających się z osób z różnym działów (np. marketing, sprzedaż, produkcja, B+R, finanse itd)
2	Powołanie osoby lub specjalnego zespołu odpowiedzialnego za nadzorowanie i koordynowanie procesu realizacji strategii
3	Zmiany struktury organizacyjnej mające na celu usprawnienie procesu realizacji strategii
4	Przekazanie odpowiedzialności za działania wykonawcze liderom na różnych szczeblach struktury organizacyjnej
5	Podejmowanie przez kierownictwo działań mających na celu zmniejszenie oporu pracowników wobec zmian związanych z wdrażaną strategią
6	Korzystanie z komunikacji nieformalnej
7	Ścisła współpraca między kluczowymi osobami odpowiedzialnymi za realizację strategii
8	Korzystanie ze Strategicznej Karty Wyników
9	Korzystanie z budżetowania i harmonogramowania zadań
10	Korzystanie z „map strategii”
11	Korzystanie z programów wdrożeniowych
12	Przypisywanie celom strategicznym mierników i wskaźników ich realizacji
13	Korzystanie z controlingu strategicznego
14	Korzystanie z systemu motywacyjnego uzależniającego poziom wynagrodzeń pracowników od stopnia realizacji celów strategicznych
15	Korzystanie z systemu monitorującego otoczenie firmy
16	Włączanie szerokiego grona pracowników w etap opracowywania strategii
17	Regularny pomiar postępu prac wdrożeniowych
18	Korzystanie z doradców zewnętrznych (firm consultingowych, specjalistów zajmujących się wdrażaniem strategii, itp)

Źródło: (K. Moszkowicz, 2015)

*Metoda doboru próby badawczej*

Badania planowano przeprowadzić wśród przedsiębiorstw, które osiągają sukcesy rozwojowe, co pozwala domniemywać, że są skuteczne w realizacji zamierzeń strategicznych. Przyjęto, że podmiotów spełniających to kryterium, należy poszukiwać na dwóch listach rankingowych: 500 największych polskich firm według rankingu „Polityka” oraz firm wchodzących w skład „Diamentów Forbesa”. Uzasadnieniem doboru takiej próby badawczej był fakt uczestnictwa w rankingach, a tym samym osiągania sukcesów rozwojowych. W rankingu „Polityki” do wyznaczenia pozycji firmy na liście, oprócz przychodów ze sprzedaży, uwzględnia się także przychody ogółem, zyski brutto i netto. Z kolei na listę „Forbesa” trafiają firmy najszybciej zwiększające swoją wartość.

Aby zapewnić jak najwyższą reprezentatywność badań, dobór próby został dokonany przy wykorzystaniu metody warstwowo-losowej, dzięki czemu jest ona bardziej reprezentatywna od prostej próby losowej, ponieważ w sposób dokładny odzwierciedla strukturę populacji generalnej. Główną zmienną przy doborze podmiotów do próby badawczej była lokalizacja ze względu na województwo. Liczebność głównej próby badawczej ustalono na 200 przedsiębiorstw (założono liczebność populacji generalnej  $N=500$ ). 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%, co w badaniach społecznych jest wartością niską.

W efekcie grupę respondentów stanowili przedstawiciele (właściciele/współwłaściciele, prezesi, dyrektorzy, członkowie zarządu, dyrektorzy ds. strategii) 200 przedsiębiorstw działających od 5 lat i figurujących na jednej z wyżej wymienionych list. W badaniu udział wzięło 101 reprezentantów firm umieszczonych w rankingu „500 Polityki” oraz 99 przedstawicieli „Diamentów Forbesa”. Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem bezpośredniego wywiadu kwestionariuszowego [PAPI]. Respondenci odpowiadając na pytania dotyczące problemów wdrożeniowych w pierwszej kolejności odpowiadali czy dana sytuacja ich dotyczy. Następnie ci respondenci, którzy wskazali na wystąpienie danej sytuacji, proszeni byli o określenie skali problemu, jaki ona wywołała, na pięciostopniowej skali – gdzie wartość „1” oznaczała, że dana sytuacja nie powodowała trudnień wdrożeniowych, natomiast wartość „5” oznaczała, że dana sytuacja stanowiła ogromny problem wdrożeniowy. Z kolei odpowiadając na pytania dotyczące rozwiązań usprawniających wdrożenie, respondenci w pierwszym kroku określali, czy stosowali dane rozwiązanie. Następnie ci respondenci, którzy wskazali na zastosowanie danego rozwiązania, proszeni byli o określenie skali skuteczności na pięciostopniowej skali – gdzie wartość „1” oznaczała wysoką nieskuteczność, natomiast wartość „5” oznaczała wysoką skuteczność zastosowania danego rozwiązania.



*Zastosowane analizy statystyczne*

Oprócz technik statystyki opisowej, w celu zbadania zależności pomiędzy dwiema zmiennymi nominalnymi, posłużono się testem niezależności chi-kwadrat. Dla zmiennych nominalnych wyznaczono także współczynnik V Cramera, który mierzy siłę związku między zmiennymi nominalnymi. Z kolei korelacje pomiędzy zmiennymi porządkowymi wyznaczone zostały na podstawie współczynnika korelacji tau-b Kendalla.

*Kluczowe problemy wdrażania strategii*

Będąc członkiem zespołu realizującego wyżej wspomniany projekt, skupiłem swoją aktywność na następujących obszarach:

- analizie (w oparciu o literaturę światową i krajową) procesu wdrażania strategii jako newralgicznego etapu zarządzania strategicznego (samodzielnie),
- analizie (w oparciu o literaturę światową i krajową) problemów występujących w procesie wdrażania strategii oraz stosowanych metod i narzędzi, które ten proces usprawniają (samodzielnie),
- analizie (w oparciu o wyniki przeprowadzonych badań) aplikacji metod i narzędzi usprawniających proces wdrażania strategii (samodzielnie),
- opracowaniu (w oparciu o wyniki przeprowadzonych badań) koncepcji modelu kontekstualno-procesualnego wdrażania strategii (we współpracy z dr. Jarosławem Ignacym)
- poszukiwaniu (w oparciu o wyniki przeprowadzonych badań) problemów, które generują największą trudność w procesie wdrażania strategii (samodzielnie),
- poszukiwaniu (w oparciu o wyniki przeprowadzonych badań) rozwiązań, które w największym stopniu usprawniają proces wdrażania strategii (samodzielnie),
- opracowaniu koncepcji doskonalenia procesu wdrażania strategii w ujęciu modelowym z uwzględnieniem specyfiki małych i dużych przedsiębiorstw (samodzielnie).

Swoje poszukiwania badawcze realizowałem z uwzględnieniem struktury próbki badawczej, a konkretnie wielkości przedsiębiorstw. Interesowały mnie bowiem różnice i podobieństwa występujące między małymi i dużymi przedsiębiorstwami.

Poniżej skupię się na charakterystyce mojej aktywności badawczo-publikacyjnej dotyczącej problemów wdrożeniowych [poz. 3, 4, 5 i 6], następnie przejdę do obszaru rozwiązań usprawniających implementację [poz. 7, 8 i 10], a propozycję koncepcji doskonalenia procesu wdrażania strategii w ujęciu modelowym przedstawię w kolejnym punkcie opracowania.

W obszarze problemów wdrożeniowych swoje dociekania badawcze rozpocząłem od poszukiwania odpowiedzi na następujące pomocnicze pytania badawcze:

- *PPB1 - Jakie czynniki najczęściej utrudniają wdrażanie strategii w przedsiębiorstwach osiągających sukcesy rozwojowe?*
- *PPB2 - Jakie czynniki przysparzają najwięcej trudności przy wdrażaniu strategii w przedsiębiorstwach osiągających sukcesy rozwojowe?*

Odpowiedź na pytanie badawcze PPB1 wymagała ustalenia kluczowych problemów, z jakimi mają do czynienia w procesie implementacji strategii przedsiębiorstwa osiągające sukcesy rozwojowe [poz. 3]. Spośród poddanych analizie 29 problemów wdrożeniowych wyodrębniłem pięć, które występują najczęściej w procesie implementacji strategii (tabela 9) oraz pięć, które generują najwięcej trudności w realizacji strategii (tabela 10).

Tabela 9. Pięć problemów wdrożeniowych – częstotliwość wystąpienia

Lp.	Problem	N	LF	%N	%P	%F
1	Szybko zmieniające się otoczenie wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii – I	196	65	33,2	28,3	38,1
2	Przeciążenie kierownictwa bieżącymi problemami utrudniające realizację strategii – P	196	60	30,6	29,3	32,0
3	Skupienie uwagi pracowników na działaniach operacyjnych, w oderwaniu od realizacji celów strategicznych – ZP	196	56	28,6	31,3	25,8
4	Niewystarczające środki finansowe przeznaczone na realizację strategii – I	196	51	26,0	24,8	26,3
5	Wraz z upływem czasu spada zaangażowanie pracowników w proces realizacji strategii – ZP	196	49	25,0	19,2	30,9

Objaśnienia: N – liczba firm, która odpowiedziała na pytanie, LF – liczba firm, w których dany problem wystąpił, %N = (LF/N)\*100; %P – odsetek firm z listy „Polityki”, w których dany problem wystąpił, %F – odsetek firm z listy „Forbesa”, w których dany problem wystąpił; ZP-zaangażowanie pracowników, P – przywództwo, I – inne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Pierwszy wniosek płynący z analizy danych zawartych w powyższej tabeli mówi o tym, że na liście najczęściej występujących problemów wdrożeniowych znalazły się takie, z którymi do czynienia miało co najmniej co czwarte przedsiębiorstwo (*wraz z upływem czasu spada zaangażowanie pracowników w proces realizacji strategii*), oraz takie, z którymi do czynienia miało co najwyżej co trzecie przedsiębiorstwo (*szybko zmieniające się otoczenie wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii*). Należy zatem stwierdzić, że pozostałe 24 problemy występują w badanych firmach rzadziej – na pewno rzadziej niż w co czwartej z nich.

Drugi wniosek dotyczy kategorii problemów z jakimi mają do czynienia przedsiębiorstwa osiągające sukcesy rozwojowe. Na liście pięciu najczęściej występujących problemów znalazły się po dwa z obszaru „zaangażowanie pracowników” i „inne” oraz jeden z obszaru „przywództwo”. Widać zatem, że największa liczba problemów dotyczy czynnika ludzkiego: *utrzymania zaangażowania pracowników w procesie realizacji strategii*. Wiąże się to z tym, aby pracownicy skupiali się nie tylko na działaniach operacyjnych, ale przede wszystkim na realizacji celów strategicznych. Do tego dochodzi *przeciążone kierownictwo*, które zamiast przewodzić pracownikom i motywować ich do realizacji strategii, musi zajmować się rozwiązywaniem bieżących problemów, co utrudnia wdrażanie strategii.

Trzeci wniosek mówi o tym, że przedstawiciele badanych przedsiębiorstw, jako najczęściej występujący problem, wskazywali *szybko zmieniające się otoczenie wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii*. Świadczyć to może o prawdziwości tezy, że współcześnie dla przedsiębiorstw największe wyzwanie stanowi umiejętne dostosowywanie się do szybko zmieniającego się otoczenia, z czym wiąże się zdolność do opracowywania takich strategii, które z jednej strony będzie można często modyfikować, a które z drugiej strony konsekwentnie będą prowadzić przedsiębiorstwo w wyznaczonym kierunku strategicznym, oczywiście, o ile kierunek ten nadal będzie racjonalny.

Czwarty wniosek dotyczy różnic między przedsiębiorstwami z listy „Polityki” i „Forbesa” pod względem częstotliwości występowania danych problemów. Otóż okazuje się, że firmy z listy „Polityki” zdecydowanie częściej niż firmy z listy „Forbesa” mają do czynienia z sytuacją, w której *pracownicy skupiają uwagę na działaniach operacyjnych, odrywając się od realizacji celów strategicznych*. Taki stan rzeczy jest najprawdopodobniej spowodowany wielkością przedsiębiorstwa – podmioty z listy „Polityki” w 64% to firmy duże. W tego typu przedsiębiorstwach pracownicy często skupieni są tylko i wyłącznie na realizacji swoich codziennych obowiązków, nie widząc przełożenia wyników ich pracy na cele strategiczne. Być może dzieje się tak dlatego, że pracownikom brakuje wiedzy na temat tego, jak ich praca wpływa na realizację strategii. Można również zaryzykować stwierdzenie, że taki stan wywołany jest przez brak odpowiednio zaprojektowanych systemów motywacyjnych, łączących wynagrodzenia pracownik z realizacją celów strategicznych.

Z kolei przedsiębiorstwa z listy „Forbesa” zdecydowanie częściej niż przedsiębiorstwa z listy „Polityki” mają do czynienia z takimi problemami jak to, że *szybko zmieniające się otoczenie wymusza częste modyfikowanie wdrażanej strategii* oraz to, że *wraz z upływem czasu spada zaangażowanie pracowników w proces realizacji strategii*. Ponadto nieco częściej występuje u nich problem *przeciążenia kierownictwa bieżącymi sprawami*, co utrudnia realizację strategii oraz *niewystarczających środków finansowych przeznaczonych na realizację strategii*. Występowanie części z powyższych problemów z większą częstotliwością wśród przedsiębiorstw z listy „Forbesa” niż z listy „Polityki”, można wytłumaczyć tym, że na pierwszej z tych list niemal 65% podmiotów to firmy małe. Nie dziwi zatem, że w tego typu podmiotach trudniej jest zgromadzić odpowiednie środki finansowe, które można przeznaczyć na realizację strategii. Ponadto w firmach małych szybciej dochodzi do przeciążenia kierownictwa (często jednoosobowego) bieżącymi problemami funkcjonowania organizacji. Wydaje się również, że wielkość podmiotu tłumaczy występowanie zjawiska spadku, wraz z upływem czasu, zaangażowania pracowników w proces realizacji strategii. Z przeprowadzonych badań wynika bowiem, że strategia firmy jest znana wszystkim pracownikom jedynie w 19,2% firm z listy „Forbesa” (w przypadku listy „Polityki” odsetek ten wynosi 44,5%).

Skoro zatem znajomość strategii przez pracowników małych firm jest tak niewielka, nie powinno dziwić, że spadek zaangażowania w proces realizacji strategii, której przecież nie znają, występuje częściej niż w firmach dużych, w których znajomość strategii przez pracowników jest ponad dwukrotnie większa. Jedyny problem, którego częstotliwość występowania w podmiotach z listy „Forbesa” zaskakuje, w porównaniu do podmiotów z listy „Polityki”, to *szybko zmieniające się otoczenie, które wymusza częste modyfikowanie wdrażanej strategii*. Niemal 40% firm z listy „Forbesa” doświadczyło tego problemu. Jest to o tyle zaskakujące, że firmy małe uznaje się za podmioty o wiele szybciej reagujące na zmiany w otoczeniu, niż firmy duże.

Wiedząc już, z jakiego typu sytuacjami problemowymi badane przedsiębiorstwa mają do czynienia najczęściej, chciałem dowiedzieć się, czy lista tych sytuacji pokrywa się z listą sytuacji powodujących najwięcej kłopotów w procesie implementacji strategii. Identyfikacja czynników generujących najwięcej problemów wdrożeniowych służyła także odpowiedzi na pytanie badawcze PPB2. Tabela 10 prezentuje listę pięciu problemów, które generują najwięcej kłopotów w procesie wdrażania strategii.

Analiza danych zawartych w tabelach 9 i 10 uprawnia do stwierdzenia, że dwie sytuacje problemowe, które występowały w badanych przedsiębiorstwach z największą częstotliwością, znalazły się także wśród sytuacji generujących najwięcej kłopotów w procesie implementacji strategii. Należą do nich: *szybko zmieniające się otoczenie, wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii* (SP=3,00) oraz *niewystarczające środki finansowe przeznaczone na realizację strategii* (SP=2,98)

**Można zatem stwierdzić, że do problemów, które przedsiębiorstwom osiągającym sukcesy rynkowe, jednocześnie najczęściej i najbardziej utrudniają wdrażanie strategii, należą: zmiany zachodzące w otoczeniu oraz brak odpowiednich środków finansowych na realizację strategii.**

Tabela 10. Pięć problemów wdrożeniowych – skala problemu

Lp.	Problem	N	LF	%N	SP	SP-P	SP-F
1	Kierownictwo wyższego szczebla nie podejmuje działań wspierających realizację strategii – P	196	11	5,6	3,090	3,50	2,60
2	Brak motywatorów lub nieodpowiednie motywatory wspierające realizację celów strategicznych – I	196	35	17,9	3,088	3,30	2,79
3	Szybko zmieniające się otoczenie wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii – I	196	65	33,2	3,000	2,86	3,11
4	Niewystarczające środki finansowe przeznaczone na realizację strategii – I	196	51	26,0	2,980	2,76	3,19
5	Brak liderów skutecznie motywujących pracowników do realizacji strategii – P	196	41	20,9	2,951	3,36	2,47

Objaśnienia: N – liczba firm, która odpowiedziała na pytanie, LF – liczba firm, w których dany problem wystąpił, %N = (LF/N)\*100; SP – skala problemu (średnia) w firmach, w których dany problem wystąpił; SP-P – skala problemu (średnia) w firmach z listy „Polityki”, SP-F – skala problemu (średnia) w firmach z listy „Forbesa”; P – przywództwo, I – inne,

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Kolejny wniosek dotyczy faktu, że najwięcej problemów wdrożeniowych w badanych firmach wywołuje sytuacja, w której *kierownictwo wyższego szczebla nie podejmuje działań wspierających realizację strategii*. Potwierdza to zatem znaną tezę, że brak wsparcia procesu implementacji strategii przez kadrę kierowniczą wyższego szczebla w istotny, negatywny sposób wpływa na możliwość realizacji przyjętych zamierzeń strategicznych. Jeśli dodamy do tego piąty problem – *brak liderów skutecznie motywujących pracowników do realizacji strategii*, to rodzi się obraz przedsiębiorstw, w których brakuje odpowiednich przywódców, będących w stanie pobudzić pracowników do zaangażowania się w proces implementacji strategii. A jak twierdzi J.M. Higgins, powodzenie zarówno procesu opracowania, jak i realizacji strategii, zależy od skutecznego przywództwa (Chowdary, 2008).

Drugim w kolejności czynnikiem, który wywołuje najwięcej problemów wdrożeniowych, jest *brak motywatorów lub nieodpowiednie motywatory wspierające realizację celów strategicznych*. Jest to zatem potwierdzenie kolejnej znanej tezy, mówiącej o tym, że brak odpowiedniego systemu motywacyjnego, który wiązałby wynagrodzenia pracowników z poziomem realizacji celów strategicznych, stanowi istotne zagrożenie dla powodzenia procesu implementacji strategii. Na wagę powiązania w procesie implementacji strategii wydajności pracowników z systemem wynagrodzeń zwracają uwagę m.in. Obeidat, Al-Hadidi, Tarhini i Masa'deh (2017).

Przedstawione powyżej wyniki badań, dotyczące kluczowych problemów występujących w trakcie implementacji strategii wśród przedsiębiorstw osiągających sukcesy rynkowe, pozwalają dojść do wniosku, że lista tych problemów różni się nieco od tych, które można znaleźć w literaturze. Otóż najczęściej pojawiające się w literaturze problemy wdrożeniowe można zakwalifikować do takich obszarów, jak: przepływ informacji/komunikacja, przywództwo, umiejętności kierownicze, podział uprawnień decyzyjnych, struktura władzy i jakość strategii.

Tymczasem przedstawione wyniki badań uprawniają do stwierdzenia, że przedsiębiorstwom osiągającym sukcesy rynkowe, najczęściej i jednocześnie najbardziej utrudniają wdrażanie strategii dwa problemy: zmiany zachodzące w otoczeniu oraz brak odpowiednich środków finansowych.

Natomiast biorąc pod uwagę fakt, że wśród najczęściej występujących problemów w procesie implementacji strategii znalazł się ten, mówiący o przeciążeniu kierownictwa bieżącymi sprawami, co utrudnia realizację strategii, oraz uwzględniając to, że wśród sytuacji sprawiających najwięcej kłopotów znalazły się te, mówiące o tym, że kierownictwo wyższego szczebla nie podejmuje działań wspierających realizację strategii, a także, że brakuje liderów skutecznie motywujących pracowników do realizacji strategii, należy dojść do wniosku, że nawet przedsiębiorstwa, które osiągają sukcesy rozwojowe, mają problemy związane z brakiem odpowiedniego przywództwa. Ich występowanie negatywnie wpływa na proces wdrażania strategii. Dzieje się tak dlatego, że brak skutecznego przywództwa i właściwego motywowania może doprowadzić do tego, że pracownicy

będą skupieni głównie na działaniach operacyjnych, a wraz z upływem czasu ich zaangażowanie w proces realizacji strategii będzie spadało.

Podsumowując, należy stwierdzić, że spośród prezentowanych w literaturze problemów występujących w procesie wdrażania strategii, w badanych firmach osiągających sukcesy rynkowe, najczęściej występują te, które można przypisać do obszaru „przywództwo”.

W kolejnym kroku badawczym poszukiwałem odpowiedzi na pytanie, jakie cechy strategii generują problemy wdrożeniowe oraz czy uwidocznia się różnice w tym zakresie, biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa (**poz. 4**).

Właściwie opracowaną a następnie umiejętnie wdrożoną strategię należy uznać za klucz do realizacji długookresowych zamierzeń rozwojowych przedsiębiorstwa. Można przypuszczać, że większość świadomych swoich celów przedsiębiorstw posiada wiedzę o tej zależności. Tymczasem praktyka gospodarcza dostarcza licznych przykładów firm, które poniosły porażkę w procesie realizacji przyjętych strategii. Wiele prac poświęconych tematyce zarządzania strategicznego oraz wyniki licznych badań wskazują, że winę za ten stan ponosi przede wszystkim nieumiejętnie przeprowadzany proces implementacji strategii. (Abraham, Leavy, 2007; Carlopio, Harvey, 2012; Desroches et al., 2014; Gendron, 1997; Kaplan, Norton, 2005; Speculand, 2006; Wołczek, 2012; Zook, Allen, 2001)

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

Wychodząc z założenia, że przedsiębiorstwo przechodząc przez kolejne etapy wzrostu (od mikro przez małe i średnie do dużego) staje się organizacją coraz bardziej złożoną i skomplikowaną strukturalnie, można przyjąć, że musi ono stawić czoła rosnącej liczbie problemów związanych z koordynacją podejmowanych decyzji i kontrolą realizowanych działań. Do tego, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, dochodzi konieczność nieustannego monitorowania zmian zachodzących w otoczeniu oraz pozostawania w ciągłej gotowości do reagowania w odpowiedzi na rosnący poziom konkurencji i zacieranie się granic między sektorami. Na m.in. te wyzwania stojące przed przedsiębiorstwami zwracają uwagę P. Kotler i J.A. Caslione, którzy twierdzą, że współczesne chaotyczne i nieprzewidywalne warunki, w których działają firmy, staną się zjawiskiem normalnym (Kotler, Caslione, 2009). Wydaje się zatem, że w tych uwarunkowaniach funkcjonowania przedsiębiorstw nacechowanych niepewnością, zmiennością, nieciągłością i wielopoziomowością zmian oraz zacieraniem się granic organizacyjnych i sektorowych, konieczne jest oparcie działania podmiotu o rozwiązanie, które przynosi pewną stabilność. Takim rozwiązaniem jest właściwie opracowana i umiejętnie wdrażana strategia, która daje firmie

stabilność w takim rozumieniu, że wyznacza długookresowy kierunek rozwoju – w postaci wizji; określa zestaw kluczowych wartości - w postaci misji oraz porządkuje priorytety i cele rozwojowe.

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

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

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

Niezależnie od tego, czy strategię będziemy rozpatrywać w ujęciu klasycznym, które zakłada, że strategia to *plan działań określających długofalowy kierunek i zakres działalności organizacji* (Johnson, Scholes, Whittington, 2010, s. 21); czy też w ujęciu, które podkreśla, że strategia „*jest motywem łączącym, który nadaje wewnętrzną spójność i kierunek działaniom oraz decyzjom jednostek lub organizacji*” (Grant, 2011, s. 15), należy przyjąć, że każde przedsiębiorstwo, bez względu na jego wielkość, powinno posiadać strategię. I nie chodzi tu o posiadanie strategii jako takiej, ale o opracowanie i wdrażanie strategii wewnętrznie spójnej, której założenia będą jasne i czytelne dla wszystkich uczestników przedsiębiorstwa, a także dla jego kluczowych interesariuszy. Jak podkreśla bowiem F. Okumus to właśnie m.in. jasność i spójność strategii są tymi czynnikami, które decydują o powodzeniu procesu jej implementacji (Okumus, 2003). Można więc przyjąć, że przedsiębiorstwo powinno posiadać jasną i spójną wewnętrzną strategię. Strategię będącą koncepcją tego, w jaki sposób firma osiągnie swoje cele (Hambrick, Fredrickson, 2001), nadającą działaniom kierunek, składającą się z kilku fundamentalnych elementów, które współgrają ze sobą i wzajemnie się uzupełniają (Ignacy, Wołczek, 2014, s. 69).

Wspomniany wcześniej wysoki poziom zmienności i niepewności uwarunkowań w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa powoduje, że realizowaną strategię powinna cechować elastyczność. Używając pojęcia elastyczność mam na myśli wielowariantowość rozwiązań przyjętych w strategii, których celem jest realizacja dalekosiężnych zamierzeń przedsiębiorstwa ujętych w jego wizji, misji i celach strategicznych. Tymczasem okazuje się, że przedsiębiorstwa bardzo często skupiają się na jednym wariantcie strategii i nie poszukują innych, alternatywnych opcji. Jak podaje M. Lippit, aż 80% decyzji dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem podejmowanych jest bez rozważenia jakichkolwiek alternatyw (Lippit, 2007). Takie podejście może skutkować tym, że uparte wdrażanie raz wybranej opcji strategicznej, bez krytycznej oceny jej aktualności i bez rozważenia możliwości

wdrożenia wariantów alternatywnych, doprowadzi przedsiębiorstwo do skrajnie trudnej sytuacji<sup>2</sup>. Ważne jest zatem uświadomienie sobie przez zarządzających firmami znaczenia elastyczności strategii dla powodzenia procesu jej wdrożenia. Elastyczność bowiem *jest instrumentem redukcji ryzyka i niepewności, determinantą przewagi konkurencyjnej, pozwala na opracowanie elastycznych (w budowie i wdrażaniu) strategii.* (Wojtkowiak, 2015, s. 321).

Z kolei odnosząc się do liczby celów strategicznych uwzględnionych w strategii i sposobów ich definiowania można stwierdzić, że prawidłowo przeprowadzony proces opracowywania strategii powinien w efekcie doprowadzić do zdefiniowania najważniejszych celów rozwojowych firmy. Biorąc pod uwagę późniejsze wdrażanie strategii, należy zdać sobie sprawę z faktu, że nadmierna liczba przyjętych celów strategicznych będzie ten proces utrudniać. Niestety często popełnianym błędem, który z łatwością potrafi zniweczyć trud włożony w tworzenie koncepcji rozwoju, jest ujmowanie w strategii zbyt wielu celów do zrealizowania. Należy zatem w tym miejscu podkreślić, że istotą strategii rozwoju jest dokonanie wyboru najważniejszych celów, a nie dążenie do realizowania wszystkich zgłaszanych potrzeb. Wynika to z faktu, że sens zarządzania strategicznego sprowadza się do wyboru przedsięwzięć kluczowych dla przyszłości firmy (Kaleta, 2006, s. 73).

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

Przystępując do badań nad cechami strategii, które mogą generować problemy wdrożeniowe, wyodrębniłem z kwestionariusza wywiadu, użytego w ramach projektu „*Wdrażanie strategii w organizacji – model, uwarunkowania, implikacje*”, te pytania, które dotyczyły cech opracowanych strategii:

1. Niejasno sformułowane założenia strategii.
2. Wewnętrzna niespójność realizowanej strategii (niespójność wizji, celów, harmonogramu, budżetu).
3. Nielelastyczność strategii (jednowariantowość rozwiązań przyjętych w strategii).

---

<sup>2</sup> Przykładem firm, które zastosowały jednowymiarowe podejście do strategii i charakteryzowały się brakiem wystarczającej elastyczności są chociażby: Motorola i realizowany przez tę firmę projekt telefonii satelitarnej *Irydium*, Kodak i jego reakcje na rozwój technologii cyfrowej w branży fotograficznej czy Nokia i jej reakcje na pojawienie się smartphonów z ekranem dotykowym.



4. Nadmierna liczba celów strategicznych uwzględnionych w strategii.
5. Cele strategiczne zdefiniowane w oderwaniu od rzetelnej analizy rzeczywistości.

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

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

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

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

*H4: Istnieje zależność pomiędzy nadmierną liczbą celów strategicznych uwzględnionych w strategii a wielkością przedsiębiorstwa.* U podstaw tej hipotezy legło założenie, że małe firmy skupiają się na realizacji bardzo ograniczonej liczby celów strategicznych (często jest to jeden cel). Natomiast wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa wzrasta liczba celów strategicznych, które przyjmuje ono do realizacji. W efekcie może dochodzić do sytuacji, w których celów tych będzie zbyt wiele.

*H5: Istnieje zależność pomiędzy celami strategicznymi zdefiniowanymi w oderwaniu od rzetelnej analizy rzeczywistości a wielkością przedsiębiorstwa.* Wydaje się, że cele strategiczne definiowane w oderwaniu od rzetelnej analizy rzeczywistości, to cecha częściej występująca

w małych przedsiębiorstwach niż w dużych. Podstawą takiego myślenia jest fakt, że decyzje strategiczne podejmowane bardziej w oparciu o intuicję niż analizę rzeczywistości mają miejsce raczej w małych przedsiębiorstwach. W firmach dużych cele strategiczne są najczęściej wypracowywane jako efekt diagnozy strategicznej przedsiębiorstwa i jego otoczenia.

W celu weryfikacji sformułowanych hipotez wyznaczono współczynnik korelacji V Cramera, który mierzy siłę związku między zmiennymi nominalnymi. Wyniki przedstawiono w tabeli 11.

Tabela 11. Weryfikacja hipotez w oparciu o współczynnik korelacji V Cramera

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Dla hipotezy 1 współczynnik korelacji wyniósł 0,371, co świadczy o istnieniu umiarkowanego związku statystycznego pomiędzy niejasno sformułowanymi założeniami strategii a wielkością przedsiębiorstwa. Pogłębiona analiza wyników badań ujawniła, że jedynie 18 przedsiębiorstw (9% całej badanej próby) potwierdziło występowanie problemu wdrożeniowego w postaci niejasno sformułowanych założeń strategii. Jest to zatem problem rzadko występujący. W grupie tej znalazły się 3 firmy małe, 9 średnich i 4 duże. Biorąc pod uwagę fakt, że połowę zbiorowości podmiotów, w których występuje omawiany problem implementacyjny, stanowią firmy średnie, można zaryzykować stwierdzenie, że hipotezę 1 udało się zweryfikować pozytywnie. A zatem przejście z etapu firmy małej wielkości do etapu firmy średniej wielkości powoduje zacieranie się założeń strategii, choć należy ponownie podkreślić, że jest to problem rzadko występujący.

Analiza wyników otrzymanych dla weryfikacji hipotezy 2 pozwala stwierdzić, że występuje słaby związek statystyczny (0,261) pomiędzy wewnętrzną niespójnością realizowanej strategii (niespójność wizji, celów, harmonogramu, budżetu) a wielkością przedsiębiorstwa. Występowanie omawianej bariery wdrożeniowej potwierdziło 21 badanych przedsiębiorstw, co stanowiło 10,5% próby badawczej. Można zatem stwierdzić, że jest to problem, który występuje sporadycznie. W grupie tej znalazły się 4 firmy małe, 11 średnich oraz 6 dużych. Należy zwrócić uwagę na fakt, że przedsiębiorstwa średnie stanowią ponad 52% spośród tych przedsiębiorstw, których przedstawiciele wskazali występowanie wewnętrznej niespójności realizowanej strategii w procesie implementacji strategii. Można zatem stwierdzić, że większe przedsiębiorstwa częściej doświadczają problemu wewnętrznej niespójności strategii niż przedsiębiorstwa małe.

W przypadku hipotezy 3 mamy do czynienia z najsilniejszym związkiem statystycznym (0,384), co uprawnia do stwierdzenia, że istnieje zależność między nieelastycznością strategii

(jednowymiarowością rozwiązań przyjętych w strategii) a wielkością przedsiębiorstwa. Występowanie tego problemu implementacyjnego wskazało 18 badanych firm (9% całej badanej próby), w tym 1 mała, 8 średnich oraz 9 dużych. Uprawnione jest zatem stwierdzenie mówiące o tym, że małe firmy cechuje większa elastyczność w modyfikowaniu przyjętej strategii rozwoju niż firmy duże. Warto jednak w tym miejscu zaznaczyć, że problem nieelastyczności strategii występuje rzadko wśród badanych podmiotów.

Z kolei hipoteza 4 nie jest istotna statystycznie, a osiągnięty współczynnik istotności jest na tyle niski, że nie można potwierdzić związku między nadmierną liczbą celów strategicznych uwzględnianych w strategii a wielkością przedsiębiorstwa. Na występowanie tego problemu wskazało 26 przedsiębiorstw. W grupie tej znalazło się 9 firm małych, 7 średnich i 10 dużych. Różnice są zatem niewielkie i można stwierdzić, że nadmierna liczba celów strategicznych ujmowanych w strategii jest problemem, z którym borykają się przedsiębiorstwa różnej wielkości.

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

Podsumowując można stwierdzić, że pozytywnie zweryfikowano trzy z pięciu postawionych hipotez. Okazało się mianowicie, że niejasne założenia strategii oraz jej wewnętrzna niespójność, to problemy najczęściej spotykane w firmach średnich. Można zatem stwierdzić, że *firmy średniej wielkości znajdują się na swoistym rozdrożu, mając więcej dylematów strategicznych sprawiających, iż tworzone koncepcje rozwoju są mgliste i nieoczywiste* (Radomska, 2014, s. 436). Ponadto wykazano, że nieelastyczność strategii, przejawiająca się tendencją do przyjmowania jednowariantowych koncepcji rozwoju, stanowi zdecydowanie częściej przeszkodę implementacyjną w firmach średnich i dużych niż w małych. Ustalenie to można powiązać z faktem, że *to firmy małe budują swoją przewagę konkurencyjną na elastyczności, a wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa zdolność utrzymania takiej przewagi maleje* (Kaleta, Witek-Crabb, 2014, s. 222).

Znając już kluczowe problemy, które generują największe trudności w procesie wdrażania strategii oraz identyfikując cechy strategii, które powodują problemy wdrożeniowe, w kolejnym kroku chciałem ustalić z jakimi konkretnie problemami wdrożeniowymi mają do czynienia przedsiębiorstwa małe oraz duże, a także czy występują między nimi jakieś podobieństwa lub różnice w tym zakresie [poz. 5 i 6].

W tym celu ponownie sięgnąłem do danych zebranych w ramach realizacji projektu „*Wdrażanie strategii w organizacji – model, uwarunkowania, implikacje*”. Z poddanych badaniu 200 przedsiębiorstw wyodrębniłem grupę 68 podmiotów małych (co stanowiło 34% wszystkich) oraz 67 podmiotów dużych (co stanowiło 33,5% wszystkich), które następnie poddałem analizie. Przystępując do badań poszukiwałem odpowiedzi na następujące pomocnicze pytanie badawcze:

- PPB3 – *Jakie podobieństwa i różnice występują między przedsiębiorstwami małymi i dużymi w obszarze problemów pojawiających się najczęściej oraz problemów przysparzających najwięcej trudności w procesie wdrażania strategii?*

Aby odpowiedzieć na postawione wyżej pytanie w pierwszym kroku dokonałem identyfikacji odpowiedniej kategorii problemów występujących w małych przedsiębiorstwach. Tabela 12 przedstawia pięć najczęściej pojawiających się problemów w procesie implementacji strategii w przedsiębiorstwach małych.

Tabela 12. Najczęściej występujące problemy w trakcie wdrażania strategii – przedsiębiorstwa małe

Problem	N	%
Szybko zmieniające się otoczenie wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii (I)	25	36,8%
Przeciążenie kierownictwa bieżącymi problemami utrudniające realizację strategii (P)	16	23,5%
Skupienie uwagi pracowników na działaniach operacyjnych, w oderwaniu od realizacji celów strategicznych (ZP)	15	22,1%
Wraz z upływem czasu spada zaangażowanie pracowników w proces realizacji strategii (ZP)	15	22,1%
Opór pracowników wobec zmian związanych z realizacją strategii (ZP)	13	19,1%

I – inne, P – przywództwo, ZP – zaangażowanie pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analiza powyższych danych pozwala stwierdzić, że w grupie firm małych na liście najczęściej występujących problemów w procesie wdrażania strategii, znalazły się takie, z którymi do czynienia miał co najmniej niemal co piąty podmiot (*opór pracowników wobec zmian związanych z realizacją strategii* – 19,1% wskazań), oraz takie, z którymi do czynienia miał co najwyżej nieco więcej niż co trzeci podmiot (*szybko zmieniające się otoczenie wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii* - 36,8% wskazań). Należy zatem stwierdzić, że pozostałe 24 problemy występują w badanych małych firmach rzadziej – na pewno rzadziej niż w co piątej z nich. Warto także podkreślić, że na liście problemów najczęściej występujących w firmach małych znalazły się trzy spośród pięciu z obszaru „zaangażowanie pracowników” (ZP).

Można również dojść do wniosku, że trzy problemy są ze sobą mocno powiązane. Otóż realizacja strategii jest utrudniona ponieważ kierownictwo małych firm jest przeciążone bieżącymi sprawami. Powoduje to zapewne, że mniej uwagi i wysiłków przykładają do realizacji celów strategicznych. Takie podejście może skutkować tym, że pozostali pracownicy skupiając się głównie na codziennych, operacyjnych działaniach, będą je realizować w oderwaniu od celów strategicznych. W długiej perspektywie czasowej może to zrodzić kolejny problem polegający na

tym, że wraz z upływem czasu zapał i zaangażowanie pracowników w proces realizacji strategii będzie spadał. Wydaje się także, że pierwszy i ostatni problem na liście, również są ze sobą powiązane. Otóż wdrażanie strategii w przedsiębiorstwie często wiąże się z wprowadzaniem zmian, które mogą rodzić opór pracowników. Jeśli do tego dodamy wpływ szybko zmieniającego się otoczenia, które wymusza częste wprowadzanie modyfikacji w realizowanej strategii, to można spodziewać się, że opór pracowników wobec kolejnych zmian ulegnie nasileniu.

Następny wniosek dotyczy kategorii problemów z jakimi mają do czynienia przedsiębiorstwa małe osiągające sukcesy rozwojowe. Na liście pięciu najczęściej występujących problemów znalazły się trzy z obszaru „zaangażowanie pracowników” i po jednym z obszaru „przywództwo” oraz „inne”. Widać zatem, że największa liczba problemów dotyczy czynnika ludzkiego: utrzymania zaangażowania pracowników w procesie realizacji strategii. Do tego dochodzi przeciążone kierownictwo, które zamiast przewodzić pracownikom i motywować ich do realizacji strategii musi zajmować się rozwiązywaniem bieżących problemów, co utrudnia wdrażanie przyjętej koncepcji rozwojowej.

Kolejny wniosek mówi o tym, że przedstawiciele badanych małych firm za najczęściej występujący problem wskazywali *szybko zmieniające się otoczenie wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii*. Świadczy to tym, że współcześnie dla firm małych największe wyzwanie stanowi umiejętne dostosowanie się do szybko zmieniającego się otoczenia.

Wiedząc już z jakiego typu sytuacjami problemowymi badane małe przedsiębiorstwa mają do czynienia najczęściej, chciałem ustalić, czy lista tych sytuacji pokrywa się z listą sytuacji powodujących najwięcej kłopotów w procesie implementacji strategii. Do określenia skali problemów, jakie może wywołać w procesie implementacji strategii dana sytuacja, posłużono się pięciopunktową skalą, gdzie „1” oznaczało, że „w ogóle nie był to problem” a „5”, że był to „ogromny problem”. Tabela 13 prezentuje listę pięciu problemów, które generują najwięcej kłopotów w procesie wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach. Na liście tej uwzględniono problemy, które wskazało co najmniej 10% badanych przedsiębiorstw.

Tabela 13. Problemy przysparzające najwięcej trudności w trakcie wdrażania strategii – przedsiębiorstwa małe

Problem	N	%	Średnia
Niewystarczające środki finansowe przeznaczone na realizację strategii (I)	11	16,2%	3,82
Szybko zmieniające się otoczenie wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii (I)	25	36,8%	3,00
Brak motywatorów lub nieodpowiednie motywatory wspierające realizację celów strategicznych (I)	9	13,2%	2,75
Nadmierna liczba celów strategicznych uwzględnionych w strategii (S)	9	13,2%	2,67
Brak jasnych wytycznych dotyczących realizacji strategii (SPW)	11	16,2%	2,55

I – inne, S – strategia, SPW – struktura, procedury, wytyczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analiza danych zawartych w tabelach 12 i 13 uprawnia do stwierdzenia, że tylko jedna sytuacja problemowa, która występowała w badanych małych przedsiębiorstwach z największą częstotliwością, znalazła się także wśród sytuacji generujących najwięcej kłopotów w procesie implementacji strategii. Jest to *szybko zmieniające się otoczenie, wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii* (średnia=3,00).

Kolejny wniosek dotyczy faktu, że problemem, który wywołuje najwięcej utrudnień w procesie implementacji strategii okazał się *brak wystarczających środków finansowych przeznaczonych na realizację strategii* (średnia=3,82). Można zatem stwierdzić, że przedsiębiorstwa małe mają trudność w dokładnym oszacowaniu kosztów związanych z wdrażaniem przyjętej koncepcji rozwojowej.

Trzecim w kolejności czynnikiem, który wywołuje najwięcej problemów wdrożeniowych, jest *brak motywatorów lub nieodpowiednie motywatory wspierające realizację celów strategicznych* (średnia=2,75). Jest to zatem potwierdzenie tezy mówiącej o tym, że brak odpowiedniego systemu motywacyjnego, który wiązałby wynagrodzenia pracowników z poziomem realizacji celów strategicznych, stanowi istotne zagrożenie dla powodzenia procesu implementacji strategii.

Na czwartym miejscu znalazła się *nadmierna liczba celów strategicznych uwzględnionych w strategii* (średnia=2,67). Można zatem dojść do wniosku, że małe przedsiębiorstwa popełniają błędy już na etapie projektowania strategii. Zamiast bowiem wybrać do realizacji jeden, dwa cele strategiczne i skupić się na działaniach zmierzających do ich osiągnięcia, rozpraszają swoją uwagę i skromne zasoby na realizację zbyt wielu celów strategicznych.

Na ostatnim miejscu znalazł się problem związany z *brakiem jasnych wytycznych dotyczących realizacji strategii* (średnia=2,55). Być może przyczyny pojawienia się tego problemu należy upatrywać w tym, że podmioty małe często realizują swoje pierwsze strategie i nie mają jeszcze wypracowanych sposobów ich wdrażania.

Podsumowując należy stwierdzić, że w przypadku przedsiębiorstw małych jeden z kluczowych czynników utrudniających wdrażanie strategii (*zmieniające się otoczenie*), znajduje się poza organizacją i ma ona na niego niewielki bądź żaden wpływ. Z kolei drugi czynnik (*niewystarczające środki finansowe*) znajduje się w obszarze oddziaływania organizacji. Można zaryzykować stwierdzenie, że wielkość środków finansowych, którymi dysponuje mała firma, uzależniona jest w dużej mierze od sprawności właściciela/właścicieli w poszukiwaniu i pozyskiwaniu dostępnego na rynku kapitału.

W tabelach 14 i 15 ujęto informacje dotyczące problemów najczęściej występujących oraz przysparzających najwięcej trudności w takcie wdrażania strategii w firmach dużych.

Tabela 14. Najczęściej występujące problemy w trakcie wdrażania strategii – przedsiębiorstwa duże

Problem	N	%
Skupienie uwagi pracowników na działaniach operacyjnych, w oderwaniu od realizacji celów strategicznych (ZP)	24	35,8%
Przeciążenie kierownictwa bieżącymi problemami utrudniające realizację strategii (P)	24	35,8%
Pracownicy nie wiedzą, w jaki sposób ich codzienna praca przyczynia się do realizacji strategii (PI)	22	32,8%
Niewystarczające środki finansowe przeznaczone na realizację strategii (I)	21	31,3%
Występowanie wewnątrz organizacji sprzecznych „grup interesów” utrudniających wdrażanie strategii (I)	19	28,4%

I – inne, P – przywództwo, ZP – zaangażowanie pracowników, PI – przepływ informacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analiza najczęściej występujących problemów w procesie wdrażania strategii w grupie przedsiębiorstw dużych, pozwala stwierdzić, że na liście tych problemów, znalazły się takie, z którymi do czynienia miało co najmniej jedno na cztery przedsiębiorstwa (28,4% - *występowanie wewnątrz organizacji sprzecznych „grup interesów” utrudniających wdrażanie strategii*), oraz takie, z którymi do czynienia miało więcej niż jedno na trzy przedsiębiorstwa (35,8% - *skupienie uwagi pracowników na działaniach operacyjnych w oderwaniu od realizacji celów strategicznych oraz przeciążenie kierownictwa bieżącymi problemami utrudniającymi realizację strategii*). Można zatem dojść do wniosku, że pozostałe 24 problemy występują w badanych dużych firmach rzadziej.

Listę najczęściej występujących problemów otwiera *skupienie uwagi pracowników na działaniach operacyjnych w oderwaniu od realizacji celów strategicznych* – 35,8% wskazań, oraz *przeciążenie kierownictwa bieżącymi problemami utrudniające realizację strategii* – również 35,8% wskazań. Na kolejnym miejscu znalazł się problem polegający na tym, że *pracownicy nie wiedzą, w jaki sposób ich codzienna praca przyczynia się do realizacji strategii* – 32,8% wskazań. Warto w tym miejscu zastanowić się, czy te trzy problemy nie są ze sobą powiązane. Jeżeli bowiem kadra kierownicza jest na tyle obciążona bieżącymi sprawami, że utrudnia to realizację strategii, to nie powinno nikogo dziwić, że pracownicy pozbawieni wzoru do naśladowania w postaci kadry zarządzającej, pokazującej swoimi działaniami, że strategia jest najważniejsza, będą skupiać swoją uwagę przede wszystkim na realizacji działań operacyjnych bez większej refleksji nad tym czy te działania są powiązane z celami strategicznymi, czy też nie. Takie podejście pracowników może być dodatkowo potęgowane faktem, że nie posiadają oni wiedzy odnośnie tego, jak ich codzienna praca przyczynia się do realizacji strategii.

Czwarty na liście problem odnosi się do kwestii finansowych. Okazało się bowiem, że niemal co trzecie badane duże przedsiębiorstwo skarży się na *brak odpowiednich środków finansowych przeznaczonych na realizację strategii*. Dziwi nieco fakt, że w dużych przedsiębiorstwach, którym powinno być łatwiej niż małym podmiotom, pozyskać np. zewnętrzne wsparcie finansowe w postaci kredytów inwestycyjnych i rozwojowych, problem braku funduszy na realizację

strategii występuje tak często. Przyczyny takiego stanu rzeczy można upatrywać, podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw małych, w braku umiejętności właściwego oszacowania kosztów związanych z wdrożeniem w życie przyjętej strategii.

Ostatni na liście problem to *występowanie wewnątrz organizacji sprzecznych „grup interesów” utrudniających wdrażanie strategii*”. Firmy duże to bardzo często podmioty z rozbudowanymi strukturami organizacyjnymi, zatrudniające setki osób, posiadające liczne oddziały i filie. W tego typu podmiotach nie trudno zatem o ukonstytuowanie się różnych „grup interesów”. Wśród nich znajdą się pewnie i takie, dla których wdrażana strategia niesie więcej zagrożeń (takich jak np. utrata dotychczasowej pozycji w ramach całego przedsiębiorstwa, utrata posiadanej władzy, zmniejszenie poziomu finansowania) niż szans. Nie powinno zatem dziwić, że grupy, dla których ważne będzie zachowanie *status quo*, będą w zdecydowanie mniejszym stopniu zainteresowane wdrożeniem strategii niż grupy, które dostrzegają we wdrażanej strategii szansę na poprawę swojej pozycji. Między tymi grupami będzie dochodzić do tarć, co niechybnie spowoduje utrudnienia w procesie realizacji strategii. Wydaje się, że występowanie sprzecznych „grup interesów” w przedsiębiorstwach dużych jest jednym z ważniejszych problemów, z którymi musi radzić sobie kadra zarządzająca. Uznaję, że trudno jest spowodować, aby wszyscy w organizacji zmierzali w tym samym kierunku.

Znając listę najczęściej występujących problemów wdrożeniowych, chciałem ustalić czy lista ta będzie pokrywać się z listą problemów wywołujących najwięcej trudności w procesie implementacji strategii. Tabela 15 prezentuje listę pięciu problemów, które generują najwięcej kłopotów w procesie wdrażania strategii w dużych przedsiębiorstwach. Na liście tej uwzględniono problemy, które wskazało co najmniej 10% badanych przedsiębiorstw.

Tabela 15. Problemy przysparzające najwięcej trudności w trakcie wdrażania strategii – przedsiębiorstwa duże

Problem	N	%	Średnia
Brak motywatorów lub nieodpowiednie motywy wspierające realizację celów strategicznych (I)	16	23,9%	3,31
Brak liderów skutecznie motywujących pracowników do realizacji strategii (P)	11	16,4%	3,27
Cele strategiczne zdefiniowane w oderwaniu od rzetelnej analizy rzeczywistości (S)	8	11,9%	3,25
Brak efektywnego systemu komunikowania celów strategicznych (PI)	12	17,9%	3,00
Szybko zmieniające się otoczenie wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii (I)	18	26,9%	3,00

I – inne, P – przywództwo, PI – przepływ informacji, S – strategia

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analiza danych zawartych w tabelach 14 i 15 uprawnia do stwierdzenia, że żadna z sytuacji problemowych, które występowały w badanych firmach z największą częstotliwością, nie znalazła się wśród sytuacji generujących najwięcej kłopotów w procesie implementacji strategii. Oznacza to, że problemy wdrożeniowe występujące najczęściej wśród badanych dużych przedsiębiorstw wcale nie są tymi, które przysparzają najwięcej trudności w procesie wdrażania strategii.



Kolejny wniosek dotyczy faktu, że najwięcej problemów wdrożeniowych w badanych dużych firmach wywołuje *brak motywatorów lub nieodpowiednie motywatory wspierające realizację celów strategicznych* (średnia = 3,31). Sytuacja ta dotyka niemal co czwartego badanego przedsiębiorstwa. Potwierdza to tezę mówiącą o tym, że brak odpowiedniego systemu motywacyjnego, który wiązałby wynagrodzenia pracowników z poziomem realizacji celów strategicznych, stanowi istotne zagrożenie dla powodzenia procesu implementacji strategii.

Drugim w kolejności czynnikiem, który wywołuje najwięcej problemów wdrożeniowych, jest *brak liderów skutecznie motywujących pracowników do realizacji strategii* (średnia = 3,27). Nie ulega wątpliwości, że pierwszy i drugi problem są ze sobą powiązane. W badanych przedsiębiorstwach może brakować wyżej wspomnianych liderów, ponieważ nie mają oni wsparcia w postaci zestawu motywatorów, mogących zachęcić pracowników do realizacji celów strategicznych. Bez odpowiedniego wsparcia, ze strony właściwie skonstruowanego systemu motywacyjnego, nawet najlepszym liderom trudno będzie przekonać szeregowych pracowników do zaangażowania się w proces implementacji strategii.

Trzecim problemem wywołującym najwięcej trudności w procesie wdrażania strategii okazały się *cele strategiczne zdefiniowane w oderwaniu od rzetelnej analizy rzeczywistości* (średnia = 3,25). Można zatem przyjąć, że część z badanych dużych przedsiębiorstw stara się realizować cele strategiczne, które nie mają mocnego oparcia w dobrze przeprowadzonej analizie strategicznej. Nie powinno zatem dziwić, że proces dochodzenia do celów „oderwanych” od rzeczywistości odbywa się z problemami. Dziwić może natomiast, że w dużych przedsiębiorstwach dochodzi do sytuacji, w których przyjmuje się do realizacji cele strategiczne zdefiniowane bez przeprowadzonej wcześniej wnikliwej analizy rzeczywistości.

Dwa kolejne na liście problemy generują identyczny poziom trudności w realizacji strategii – średnia = 3,0. Te problemy to *brak efektywnego systemu komunikowania celów strategicznych* oraz *szybko zmieniające się otoczenie wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii*. Niewątpliwie przedsiębiorstwo, które nie potrafi skutecznie przekazać pracownikom informacji na temat przyjętych w strategii celów strategicznych, musi liczyć się z tym, że realizacja tych celów będzie przebiegać z problemami. Jeśli bowiem do pracowników nie docierają w sposób efektywny informacje dotyczące celów strategicznych, trudno liczyć na to, że podejmowane przez nich działania będą z tymi celami skorelowane. Z kolei pojawienie się na liście problemów generujących trudności w realizacji strategii szybko zmieniającego się otoczenia wymuszającego częste modyfikowanie wdrażanej strategii, świadczyć może o tym, że współcześnie nawet duże firmy osiągające sukcesy rozwojowe, stoją przed wyzwaniem umiejętnego dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu. Bez tej umiejętności dzisiejsi wielcy wygrani jutro mogą okazać się

wielkimi przegranyymi. Przykłady chociażby takich firm jak Eastman Kodak czy Nokia dobitnie pokazują, że nieumiejętne dostosowywanie się do zmiennego otoczenia, kończy się klęską.

Dokonując porównania wyników badań dla przedsiębiorstw małych i dużych można wskazać następujące podobieństwa między nimi:

- w obu grupach przedsiębiorstw na liście najczęściej występujących problemów w trakcie wdrażania strategii znalazły się:
  - ***skupienie uwagi pracowników na działaniach operacyjnych w oderwaniu od realizacji celów strategicznych*** (problem ten dotyka 35,8% firm dużych oraz 22,1% małych),
  - ***przeciążenie kierownictwa bieżącymi problemami utrudniające realizację strategii*** (35,8% dużych, 23,5% małych).

Można zatem stwierdzić, że przedsiębiorstwo, niezależnie od tego jakiej jest wielkości, przystępując do wdrażania strategii, musi mieć na uwadze powyższe dwa problemy, które mogą proces implementacji zakłócić. Powinno również odpowiednio wcześniej dokonać takiego podziału zadań, aby kadra kierownicza była maksymalnie odciążona od zajmowania się bieżącymi problemami, po to, aby mogła skupić się na działaniach związanych ze skutecznym zaimplementowaniem opracowanej strategii. Ponadto ważne jest takie przełożenie strategii na działania operacyjne, aby pracownicy skupieni na realizacji zadań operacyjnych, widzieli powiązania między nimi a przyjętymi do realizacji celami strategicznymi. Tylko wówczas będzie można osiągnąć stan, w którym pracownicy będą świadomi tego, że ich codzienna praca ma wpływ na realizację celów strategicznych firmy.

Z kolei do różnic należy zaliczyć to, że:

- W przedsiębiorstwach małych *pracownicy opierają się zmianom*, które niesie ze sobą wdrażana strategia, *wraz z upływem czasu spada ich zaangażowanie w proces realizacji strategii oraz są skupieni na realizacji działań operacyjnych*. Z kolei w podmiotach dużych wdrażanie strategii jest zakłócone przez *tarcia między wewnętrznymi sprzecznymi „grupami interesu” oraz przez brak odpowiednich środków finansowych na realizację strategii*.
- W przedsiębiorstwach małych kluczowym problemem, wybijającym się na tle pozostałych ze względu na częstość wskazań – 36,8%, okazało się *szybko zmieniające się otoczenie wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii*. Natomiast w przedsiębiorstwach dużych nie ma jednego, wybijającego się na tle innych, problemu wdrożeniowego, ponieważ różnica między problemem pierwszym na liście (35,8%) a czwartym (31,3%) wynosi 4,5 punktu procentowego. Tym niemniej problemy, z którymi najczęściej borykają się przedsiębiorstwa duże, to *skupienie uwagi pracowników na realizacji działań*

*operacyjnych w oderwaniu od celów strategicznych (35,8%) oraz przeciążenie kadry kierowniczej bieżącymi sprawami, co utrudnia realizację strategii (35,8%).*

- Przedsiębiorstwa duże doświadczają negatywnego wpływu zaniedbań w obszarze „przepływu informacji”, ponieważ dotyka je problem *braku wiedzy pracowników odnośnie wpływu ich codziennej pracy na proces realizacji strategii*. Tego typu zagrożenie dla procesu implementacji strategii jest typowe właśnie dla firm dużych. Są to bowiem podmioty zatrudniające setki pracowników, co powoduje, że wyzwaniem dla kadry zarządzającej jest stworzenie takiego systemu przepływu informacji, który pozwoli dotrzeć z odpowiednim przekazem do wszystkich pracowników.

Powyższe wnioski dotyczyły podobieństw i różnic w obszarze problemów, których najczęściej doświadczają w procesie wdrażania strategii przedsiębiorstwa małe i duże. Fakt, że mają do czynienia z wyżej wymienionymi problemami, nie oznacza jeszcze, że są to problemy wywołujące największą trudności w trakcie wdrażania strategii. Analiza wyników badań pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków:

- ***Szybko zmieniające się otoczenie wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii*** było problemem, który nie tylko najczęściej (36,8% wskazań) występował wśród firm małych, ale również drugim w kolejności problemem, który wywoływał największą trudności w procesie implementacji strategii. Pozostałe cztery problemy z listy problemów przysparzających największą kłopotów, nie pokrywają się z problemami najczęściej występującymi.
- W grupie firm dużych lista problemów najczęściej występujących w ogóle nie pokrywa się z listą problemów przysparzających największą trudności w procesie implementacji strategii.
- Na liście problemów przysparzających największą trudności w trakcie wdrażania strategii, zarówno w grupie firm małych jak i w grupie firm dużych, znalazły się:
  - ***szybko zmieniające się otoczenie wymuszające częste modyfikowanie wdrażanej strategii,***
  - ***brak motywatorów lub nieodpowiednie motywatory wspierające realizację celów strategicznych,***

Można zatem stwierdzić, że niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, zmiany zachodzące w otoczeniu mogą istotnie utrudniać proces realizacji strategii. Ponadto proces ten będzie zakłócany przez brak odpowiedniego systemu motywacyjnego, który wspierałby realizację celów strategicznych.

- Dokonując analizy różnic występujących między przedsiębiorstwami małymi i dużymi należy dojść do wniosku, że podmiotom dużym o wiele więcej problemów, niż podmiotom małym, przysparzają takie sytuacje jak: *brak liderów skutecznie motywujących pracowników do realizacji strategii, brak efektywnego systemu komunikowania celów*

*strategicznych* oraz *zdefiniowanie celów strategicznych w oderwaniu od rzetelnej analizy rzeczywistości*. Należy w tym miejscu stwierdzić, że wszystkie te problemy mają charakter czynników wewnątrzorganizacyjnych i na każdy z nich przedsiębiorstwo może aktywnie wpływać.

- Z kolei podmiotom małym o wiele więcej problemów, niż podmiotom dużym, przysparzają takie sytuacje jak: *niewystarczające środki finansowe przeznaczone na realizację strategii, nadmierna liczba celów strategicznych uwzględnionych w strategii oraz brak jasnych wytycznych dotyczących realizacji strategii*. Zatem w przypadku firm małych można stwierdzić, że popełniają one błędy już na etapie projektowania strategii (nadmierna liczba celów, niedoszacowany budżet na realizację strategii, brak wytycznych ukierunkowujących realizację strategii), które dają o sobie negatywnie znać na etapie jej realizacji.
- Okazało się także, że jeden z kluczowych czynników utrudniających wdrażanie strategii w firmach przede wszystkim małych, ale także i dużych, znajduje się poza organizacją (*zmieniające się otoczenie*) i ma ona na niego niewielki, bądź żaden wpływ. Pojawia się zatem pytanie czy przedsiębiorstwa próbują w jakiś sposób (np. prowadząc monitoring otoczenia) niwelować negatywny wpływ tego czynnika na proces realizacji strategii?

#### *Kluczowe rozwiązania usprawniające proces wdrażania strategii*

Mając dość dobrze rozpoznany obszar czynników powodujących problemy w procesie wdrażania strategii, w kolejnym kroku skoncentrowałem się na poszukiwaniu rozwiązań, które w największym stopniu usprawniają proces implementacji strategii [**poz. 7, 8 i 10**].

Wykorzystywanie w procesie wdrażania strategii odpowiednich rozwiązań usprawniających ten proces, zyskuje współcześnie na znaczeniu. Dzieje się tak ponieważ zarządzający przedsiębiorstwami, które operują w złożonych i niepewnych warunkach, muszą radzić sobie z wieloma zagadnieniami jednocześnie, dlatego poszukują metod i narzędzi, które pomogą im skuteczniej zarządzać strategicznie (Wright, Paroutis, Blettner, 2013). Aby usprawnić proces implementacji strategii, przedsiębiorstwa stosują różne rozwiązania. Można je pogrupować na te, które dotyczą m.in.: struktury organizacyjnej, systemu ocen pracowniczych, systemu motywacyjnego, systemu komunikacji, narzędzi i metod wdrożeniowych, systemu kontroli strategicznej (Beer, Eisenstat, 2000; Carciumaru, Candea, 2012; Cater, Pucko, 2010; Cobbold, Lawire, 2002; Cocks, 2010; Hrebiniak, 2005; Kaleta, 2013; Kaplan, Norton, 2005, 2010; Miller, 1997; Moszkowicz, 2005; Neilson et al., 2008; Noble, 1999; Okumus, 2003; Penc-Pietrzak, 1998, 2010; Salih, Doll, 2013).

W celu ustalenia jakie rozwiązania usprawniające proces wdrażania strategii stosują przedsiębiorstwa osiągające sukcesy rozwojowe, poddałem analizie wszystkie 18 rozwiązań, które były przedmiotem badań w ramach projektu „*Wdrażanie strategii organizacji – model*,

*uwarunkowania, implikacje*”. Badania dotyczące rozwiązań usprawniających proces wdrażania strategii, przeprowadziłem pod kątem poszukiwania odpowiedzi na następujące pomocnicze pytania badawcze:

- *PPB4 – Z jakich rozwiązań usprawniających proces wdrażania strategii najczęściej korzystają przedsiębiorstwa osiągające sukcesy rozwojowe?*
- *PPB5 – Jakie rozwiązania usprawniające proces wdrażania strategii są najskuteczniejsze?*
- *PPB6 – Jakie podobieństwa i różnice występują między przedsiębiorstwami małymi a dużymi w obszarze wykorzystywanych rozwiązań usprawniających proces wdrażania strategii oraz w ocenie skuteczności wykorzystywanych rozwiązań?*

Wspomniane 18 rozwiązań, uznanych za mogące mieć pozytywny wpływ na proces implementacji strategii, podzieliłem na pięć kategorii:

1. Struktura organizacyjna (SO) – gdzie znalazły się takie rozwiązania jak: powołanie osoby lub specjalnego zespołu odpowiedzialnego za nadzorowanie i koordynowanie procesu realizacji strategii; wprowadzanie zmian w strukturze organizacyjnej mających na celu usprawnienie procesu realizacji strategii; przekazanie odpowiedzialności za działania wykonawcze liderom na różnych szczeblach struktury organizacyjnej.
2. Współpraca (W) – na którą składają się takie rozwiązania jak: włączanie szerokiego grona pracowników w etap opracowywania strategii; ścisła współpraca między kluczowymi osobami odpowiedzialnymi za realizację strategii; korzystanie z pracy zespołów składających się z osób z różnych działów (np. marketing, sprzedaż, produkcja, B+R, finanse itd.); korzystanie z doradców zewnętrznych (firm consultingowych, specjalistów zajmujących się wdrażaniem strategii, itp.).
3. Komunikacja i motywacja (KM) – składająca się następujących rozwiązań: korzystanie z komunikacji nieformalnej; korzystanie z systemu motywacyjnego uzależniającego poziom wynagrodzeń pracowników od stopnia realizacji celów strategicznych; podejmowanie przez kierownictwo działań mających na celu zmniejszenie oporu pracowników wobec zmian związanych z wdrażaną strategią.
4. Narzędzia i metody wdrożeniowe (NM) – gdzie przyporządkowałem takie rozwiązania jak: korzystanie z programów wdrożeniowych; korzystanie z budżetowania i harmonogramowania zadań; korzystanie ze Strategicznej Karty Wyników; korzystanie z ”map strategii”.
5. Kontrola (K) – gdzie znalazły się następujące rozwiązania: przypisywanie celom strategicznym mierników i wskaźników ich realizacji; regularny pomiar postępu prac wdrożeniowych; korzystanie z controlingu strategicznego; korzystanie z systemu monitorującego otoczenie firmy.

Odpowiadając na pomocnicze pytanie badawcze PPB4 należy stwierdzić, że do pięciu najczęściej wykorzystywanych rozwiązań usprawniających proces wdrażania strategii można zaliczyć te, z których korzystało co najmniej 7 na 10 badanych przedsiębiorstw (tabela 16).

Tabela 16. Najczęściej wykorzystywane rozwiązania w procesie implementacji strategii

Rozwiązanie	Odsetek firm korzystających
Ścisła współpraca między kluczowymi osobami odpowiedzialnymi za realizację strategii (W)	85,7% (N=196)
Korzystanie z pracy zespołów składających się z osób z różnych działów (np. marketing, sprzedaż, produkcja, B+R, finanse itd.) (W)	82,0% (N=194)
Regularny pomiar postępu prac wdrożeniowych (K)	71,3% (N=195)
Przekazanie odpowiedzialności za działania wykonawcze liderom na różnych szczeblach struktury organizacyjnej (SO)	71,3% (N=195)
Korzystanie z budżetowania i harmonogramowania zadań (NM)	70,1% (N=194)

W – współpraca, K – kontrola, SO – struktura organizacyjna, NM – narzędzia i metody wdrożeniowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Listę najczęściej wykorzystywanych rozwiązań usprawniających proces wdrażania strategii otwierają dwa z obszaru „współpraca”. Są to: *ściska współpraca między kluczowymi osobami odpowiedzialnymi za realizację strategii* oraz *korzystanie z pracy zespołów składających się z osób z różnych działów (np. marketing, sprzedaż, produkcja, B+R, finanse itd.)*. Biorąc pod uwagę fakt, że korzysta z tych rozwiązań więcej niż 80% badanych przedsiębiorstw, można stwierdzić, że firmy osiągające sukcesy rynkowe dostrzegają zalety, jakie daje zaangażowanie i współpraca szerokiego grona interesariuszy wewnętrznych w procesie implementacji strategii. Z rozwiązaniami tymi powiązane jest kolejne rozwiązanie, a mianowicie *przekazanie odpowiedzialności za działania wykonawcze liderom na różnych szczeblach struktury organizacyjnej*. Można przyjąć, że zaangażowanie pracowników w proces realizacji strategii będzie większe wówczas, gdy uprawnienia decyzyjne oraz odpowiedzialność za działania wykonawcze trafią do właściwych liderów, ulokowanych w różnych obszarach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Okazuje się również, że do grupy najczęściej wykorzystywanych rozwiązań usprawniających implementację strategii zalicza się dokonywanie *regularnego pomiaru postępu prac wdrożeniowych*. Jest to ważna informacja. Należy bowiem zdać sobie sprawę z faktu, że prowadzenie regularnego pomiaru postępów implementacyjnych daje szansę na wczesne wykrycie zakłóceń w procesie realizacji strategii i podjęcie odpowiednich działań korygujących.

Listę pięciu najczęściej wykorzystywanych rozwiązań wdrożeniowych zamyka *korzystanie z budżetowania i harmonogramowania zadań*. Popularność tego rozwiązania może wynikać z jego porządkującego charakteru. Jak bowiem twierdzi I. Penc-Pietrzak, ustalenie harmonogramu realizacji różnych zadań, wiąże się z przypisaniem ich *określonym jednostkom wykonawczym wraz z ustaleniem odpowiednich terminów ich realizacji, zasobów i środków niezbędnych do ich wykonania z położeniem nacisku na obszary krytyczne oraz wskazaniem osób odpowiedzialnych*

za ich poprawny przebieg i osiągnięcie zamierzonych rezultatów. W związku z tym konieczne jest ustalenie budżetu całościowego i budżetów cząstkowych oraz określenie sposobu pozyskania środków finansowych (Penc-Pietrzak, 2010, s. 304-306). Takie podejście daje firmie możliwość przejścia od „ogółu” (przyjęty do realizacji wariant strategii) do „szczegółu” (opracowane dla poszczególnych komórek organizacyjnych programy wdrożeniowe, zawierające konkretne zadania do wykonania i harmonogramy ich realizacji, budżety i przypisaną odpowiedzialność).

Z kolei odpowiadając na pomocnicze pytanie badawcze PPB5 należy stwierdzić, że do sześciu najskuteczniejszych rozwiązań usprawniających proces wdrażania strategii można zaliczyć te, które odnoszą się do obszaru narzędzi i metod wdrożeniowych (dwa rozwiązania), współpracy (dwa rozwiązania), struktury organizacyjnej oraz kontroli (tabela 17).

Okazuje się, że wśród wszystkich badanych firm za najbardziej skuteczne rozwiązanie uchodzi *korzystanie ze Strategicznej Karty Wyników* (średnia = 4,44). Wynik ten nie powinien dziwić, biorąc pod uwagę fakt, że proces ewolucji SKW, jaki miał miejsce od momentu jej powstania, doprowadził do tego, że stała się ona narzędziem, które angażuje szerokie grono menedżerów w proces zarządzania strategicznego i co najważniejsze, usuwa lukę między formułowaniem i wdrażaniem strategii (Lawire, Cobbold, 2004).

Tabela 17. Najskuteczniejsze rozwiązania usprawniające proces implementacji strategii

Rozwiązanie	Odsetek firm korzystających	Ocena skuteczności
Korzystanie ze Strategicznej Karty Wyników (NM)	36,9% (N=195)	4,44
Włączanie szerokiego grona pracowników w etap opracowywania strategii (W)	48,2% (N=195)	4,26
Powołanie osoby lub specjalnego zespołu odpowiedzialnego za nadzorowanie i koordynowanie procesu realizacji strategii (SO)	59,5% (N=195)	4,25
Korzystanie z controlingu strategicznego (K)	51,3% (N=191)	4,24
Ścisła współpraca między kluczowymi osobami odpowiedzialnymi za realizację strategii (W)	85,7% (N=196)	4,22
Korzystanie z programów wdrożeniowych (NM)	57,2% (N=194)	4,22

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Różnice występujące w ocenie skuteczności pozostałych pięciu rozwiązań są tak niewielkie (wynoszą od 0,01 do 0,04), że można ich przydatność, dla celów usprawnienia procesu wdrażania strategii, traktować niemal na tym samym poziomie.

Tym niemniej na drugim miejscu znajdziemy rozwiązanie, które występuje na etapie konstruowania strategii, a mianowicie mowa tu o *włączaniu szerokiego grona pracowników w etap opracowywania strategii*. Okazuje się zatem, że przedsiębiorstwa skuteczne w realizacji zamierzeń strategicznych dostrzegają zalety płynące z faktu współpracy szerokiego grona pracowników przy tworzeniu strategii. Takie podejście skutkuje najprawdopodobniej wyższym poziomem zaangażowania pracowników biorących udział w tworzeniu strategii, w procesie jej późniejszego wdrażania. Jest to efektem traktowania strategii jako „swojej”, a nie narzuconej z góry przez top management.

Kolejne miejsce zajmuje rozwiązanie z obszaru „struktura organizacyjna” - *powołanie osoby lub specjalnego zespołu odpowiedzialnego za nadzorowanie i koordynowanie procesu realizacji strategii*. Wysoka ocena skuteczności tego rozwiązania niejako potwierdza, że przedsiębiorstwa chcące podnieść swoje szanse na skuteczne zrealizowanie zamierzeń strategicznych powinny, w odpowiedzi na zmiany wynikające z przyjętej strategii rozwoju, wprowadzać odpowiednie zmiany strukturalne. W przeciwnym wypadku struktura organizacyjna może w znaczący sposób utrudnić, bądź wręcz uniemożliwić, wdrożenie wybranego wariantu strategii (Penc-Pietrzak, 2010, s. 314). Proces implementacji strategii można zatem wspomóc wprowadzając odpowiednie zmiany w strukturze organizacyjnej. Taką zmianą może być powołanie do życia jednostki organizacyjnej, która będzie pełnić wyjątkową rolę nadzorującą i koordynującą proces urzeczywistnienia strategii (Kaplan, Norton, 2005).

Na czwartym miejscu znalazło się *korzystanie z controllingu strategicznego*. Znaczenie controllingu strategicznego dla procesu implementacji strategii wynika przede wszystkim ze specyfiki współczesnego otoczenia, w którym przyszło funkcjonować przedsiębiorstwom. Jest to bowiem otoczenie coraz bardziej burzliwe, dynamiczne i trudno przewidywalne. Takie uwarunkowania sprawiają, że firma zarządzana strategicznie musi posiadać mechanizmy umożliwiające korekty podejmowanych decyzji i działań (Moszkowicz, 2005, s. 128). A. Kaleta podkreśla, że skuteczny system kontroli strategii musi pogodzić dwie z pozoru sprzeczne role. Po pierwsze, jego zadaniem jest stworzenie podstaw do możliwie konsekwentnego realizowania zadań wynikających ze strategii. Po drugie, ma on służyć skutecznemu dostarczaniu impulsów do aktualizacji i ewentualnej modyfikacji strategii (Kaleta, 2013, s. 228). Prezentowane wyniki badań pokazują, że firmy osiągające sukcesy rozwojowe doceniają przydatność controllingu strategicznego w procesie implementacji strategii.

Miejsce piąte wśród najskuteczniejszych rozwiązań usprawniających proces realizacji strategii zajęła *ściśła współpraca między kluczowymi osobami odpowiedzialnymi za realizację strategii*. Jest to również najczęściej wykorzystywane rozwiązanie - 85,7% badanych potwierdziło jego stosowanie. Częstotliwość wykorzystania oraz wysoka ocena skuteczności tego rozwiązania przekonuje, że współpraca kluczowych dla realizacji strategii interesariuszy wewnętrznych, jest warunkiem koniecznym do zwiększenia szans powodzenia procesu implementacji strategii.

Ex aequo ze ścisłą współpracą osób kluczowych dla realizacji strategii znalazło się rozwiązanie: *korzystanie z programów wdrożeniowych*. Przedsiębiorstwo przystępując do realizacji wybranego wariantu strategii, musi go umiejętnie przełożyć na plany taktyczne i operacyjne, a w ramach nich na konkretne programy wdrożeniowe i zadania do realizacji, wsparte odpowiednimi wytycznymi i procedurami. Kluczowe jest, aby programy wdrożeniowe, opracowane dla poszczególnych komórek organizacyjnych, tworzyły spójny kierunek realizacji



strategii, który będzie systematycznie monitorowany i kontrolowany. Przedsiębiorstwa osiągające sukcesy rozwojowe potwierdziły swoimi ocenami, że korzystanie z programów wdrożeniowych jest szczególnie przydatne w procesie implementacji strategii.

Z kolei odpowiadając na pomocnicze pytanie badawcze PPB6 należy stwierdzić, że listy najczęściej wykorzystywanych rozwiązań usprawniających proces wdrażania strategii w przedsiębiorstwach małych i dużych są niemal identyczne (tabela 18). Cztery spośród sześciu wykorzystywanych rozwiązań są takie same.

Tabela 18. Najczęściej wykorzystywane rozwiązania w procesie implementacji strategii - przedsiębiorstwa małe i duże

Przedsiębiorstwa małe	Odsetek firm korzystających
Ścisła współpraca między kluczowymi osobami odpowiedzialnymi za realizację strategii (W)	82,4% (N=68)
Korzystanie z systemu motywacyjnego uzależniającego poziom wynagrodzeń pracowników od stopnia realizacji celów strategicznych (KM)	73,5% (N=68)
Korzystanie z pracy zespołów składających się z osób z różnych działów (np. marketing, sprzedaż, produkcja, B+R, finanse itd.) (W)	70,6% (N=68)
Przekazanie odpowiedzialności za działania wykonawcze liderom na różnych szczeblach struktury organizacyjnej (SO)	69,1% (N=68)
Regularny pomiar postępu prac wdrożeniowych (K)	61,8% (N=68)
Podejmowanie przez kierownictwo działań mających na celu zmniejszenie oporu pracowników wobec zmian związanych z wdrażaną strategią (KM)	61,8% (N=68)
Przedsiębiorstwa duże	Odsetek firm korzystających
Ścisła współpraca między kluczowymi osobami odpowiedzialnymi za realizację strategii (W)	88,1% (N=67)
Korzystanie z pracy zespołów składających się z osób z różnych działów (np. marketing, sprzedaż, produkcja, B+R, finanse itd.) (W)	88,1% (N=67)
Korzystanie z budżetowania i harmonogramowania zadań (NM)	80,6% (N=67)
Regularny pomiar postępu prac wdrożeniowych (K)	77,6% (N=67)
Przekazanie odpowiedzialności za działania wykonawcze liderom na różnych szczeblach struktury organizacyjnej (SO)	74,6% (N=67)
Powołanie osoby lub specjalnego zespołu odpowiedzialnego za nadzorowanie i koordynowanie procesu realizacji strategii (SO)	71,6% (N=67)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Obie listy otwiera rozwiązanie z obszaru „współpraca”: *ściska współpraca między kluczowymi osobami odpowiedzialnymi za realizację strategii*. Z rozwiązania tego korzysta ponad 88% przedsiębiorstw dużych i ponad 82% małych. Można zatem stwierdzić, że jest to rozwiązanie powszechnie wykorzystywane w przedsiębiorstwach, które osiągają sukcesy rynkowe. Kolejne rozwiązanie z obszaru „współpraca”: *korzystanie z pracy zespołów składających się z osób z różnych działów (np. marketing, sprzedaż, produkcja, B+R, finanse itd.)*; stosuje ponad 88% przedsiębiorstw dużych oraz ponad 70% małych. Okazuje się zatem, że duże przedsiębiorstwa korzystają częściej (różnica wynosząca niemal 20%) z prac zespołów multi-dyscyplinarnych, niż przedsiębiorstwa małe. Być może różnica ta wynika z faktu, że w części małych firm nie

wykształciły się jeszcze na tyle wyraźnie poszczególne działy, aby można było mówić o korzystaniu z prac zespołów, składających się z osób, pochodzących z tych działów.

Na obu listach znajdziemy także rozwiązanie z obszaru „struktura organizacyjna”: *przekazanie odpowiedzialności za działania wykonawcze liderom na różnych szczeblach struktury organizacyjnej*. Ma ono zastosowanie wśród niemal 75% dużych oraz nieco ponad 69% małych przedsiębiorstw. Wyniki te pokazują, że niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, dochodzi do delegowania odpowiedzialności za proces realizacji strategii.

Czwarte z rozwiązań, występujących na obu listach, pochodzi z obszaru „kontrola” i jest nim *regularny pomiar postępu prac wdrożeniowych*. Z rozwiązania tego korzysta ponad 77% dużych oraz niemal 62% małych przedsiębiorstw. W oparciu o powyższe wyniki można stwierdzić, że duże przedsiębiorstwa przykładają większą wagę do poszukiwania odpowiedzi na pytanie: *W jakim miejscu procesu realizacji strategii jesteśmy?*

Przyglądając się różnicom występującym między przedsiębiorstwami małymi i dużymi, należy stwierdzić, że przedsiębiorstwa małe wykorzystują rozwiązania z obszaru „komunikacja i motywowanie”, natomiast przedsiębiorstwa duże z obszaru „narzędzia i metody wdrożeniowe” oraz z obszaru „struktura organizacyjna”.

Ponad 73% badanych małych przedsiębiorstw korzysta z *systemu motywacyjnego uzależniającego poziom wynagrodzeń pracowników od stopnia realizacji celów strategicznych*, a w niemal 62% przedsiębiorstw *kierownictwo podejmuje działania mające na celu zmniejszenie oporu pracowników wobec zmian związanych z wdrażaną strategią*. Można domniemywać, że dość częste korzystanie przez małe przedsiębiorstwa z tych dwóch rozwiązań, z obszaru „komunikacja i motywowanie”, wynika wprost z ich wielkości. Wydaje się bowiem, że w małych przedsiębiorstwach, w przeciwieństwie do przedsiębiorstw dużych, łatwiej jest skonstruować system motywacyjny, który powiąże wynagrodzenia pracowników z poziomem realizacji celów strategicznych. Ponadto w firmach małych, gdzie relacje między zarządzającymi a pracownikami liniowymi częściej niż w firmach dużych przybierają postać relacji bezpośrednich, łatwiej jest podejmować działania przewyżające opór pracowników wobec zmian.

Natomiast analizując odpowiedzi udzielone przez przedsiębiorstwa duże, należy stwierdzić, że bardzo powszechnie (niemal 81% badanych podmiotów) korzystają one z *budżetowania i harmonogramowania zadań*. Prawdopodobnie powszechność tego rozwiązania wynika z faktu, że w dużych przedsiębiorstwach często występują rozbudowane struktury silosowe. Aby zatem zapewnić koordynację i kontrolę zarówno podejmowanych w ramach realizacji strategii działań, jak i ponoszonych na jej rzecz wydatków przez poszczególne silosy i ich elementy składowe, tworzy się dla nich budżety i harmonogramy zadań.

Nieco rzadziej (niemal 72% respondentów) duże przedsiębiorstwa korzystają z rozwiązania polegającego na *powołaniu osoby lub specjalnego zespołu odpowiedzialnego za nadzorowanie i koordynowanie procesu realizacji strategii*. Można zatem stwierdzić, że duże przedsiębiorstwa osiągające sukcesy rynkowe stawiają na wprowadzanie takich zmian w strukturze organizacyjnej, które w efekcie powołują do życia jednostki organizacyjne, pełniące wyjątkową rolę nadzorującą i koordynującą proces implementacji strategii.

Fakt, że dane rozwiązania znalazły się na liście najczęściej wykorzystywanych rozwiązań w procesie implementacji strategii, nie oznacza jeszcze, że są to rozwiązania najskuteczniejsze. W tabeli 19 zaprezentowano najskuteczniejsze rozwiązania usprawniające proces implementacji strategii w przedsiębiorstwach małych i dużych.

Tabela 19. Najskuteczniejsze rozwiązania usprawniające proces implementacji strategii – przedsiębiorstwa małe i duże

Przedsiębiorstwa małe	Odsetek firm korzystających	Ocena skuteczności
Korzystanie ze Strategicznej Karty Wyników (NM)	33,8% (N=68)	4,70
Korzystanie z controlingu strategicznego (K)	43,9% (N=66)	4,57
Korzystanie z „map strategii” (NM)	38,8% (N=67)	4,56
Ścisła współpraca między kluczowymi osobami odpowiedzialnymi za realizację strategii (W)	82,4% (N=68)	4,42
Korzystanie z doradców zewnętrznych (firm consultingowych, specjalistów zajmujących się wdrażaniem strategii, itp.). (W)	47,1% (N=68)	4,42
Przedsiębiorstwa duże	Odsetek firm korzystających	Ocena skuteczności
Powołanie osoby lub specjalnego zespołu odpowiedzialnego za nadzorowanie i koordynowanie procesu realizacji strategii (SO)	71,6% (N=67)	4,30
Korzystanie z systemu motywacyjnego uzależniającego poziom wynagrodzeń pracowników od stopnia realizacji celów strategicznych (KM)	68,7% (N=67)	4,26
Korzystanie ze Strategicznej Karty Wyników (NM)	40,3% (N=67)	4,26
Włączanie szerokiego grona pracowników w etap opracowywania strategii (W)	50,7% (N=67)	4,21
Przypisywanie celom strategicznym mierników i wskaźników ich realizacji (K)	64,2% (N=67)	4,19

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Odpowiadając na tę część pomocniczego pytania badawczego PPB6, która dotyczyła skuteczności stosowanych rozwiązań wdrożeniowych, należy stwierdzić, że listy tych rozwiązań w przedsiębiorstwach małych i dużych istotnie się różnią. Tylko jedno spośród pięciu najskuteczniejszych rozwiązań jest takie samo na obu listach. Mowa tu o **korzystaniu ze Strategicznej Karty Wyników**. Jest to rozwiązanie uznane przez małe przedsiębiorstwa za najskuteczniejsze w procesie implementacji strategii (średnia = 4,70), chociaż korzysta się z niego w badanej grupie podmiotów najrzadziej - jedynie co trzecie małe przedsiębiorstwo wskazało na zastosowanie SKW. Niżej (średnia = 4,26) skuteczność SKW oceniają przedsiębiorstwa duże. Jest to także najrzadziej wykorzystywane przez przedsiębiorstwa duże rozwiązanie spośród rozwiązań najskuteczniejszych – korzysta z niego nieco ponad 40% badanych podmiotów.

Poza SKW na kolejnych miejscach, na liście rozwiązań najskuteczniejszych wskazanych przez przedsiębiorstwa małe, znalazły się – niemal *ex aequo*: *korzystanie z controllingu strategicznego* i *korzystanie z „map strategii”* oraz *ex aequo*: *ściśła współpraca między kluczowymi osobami odpowiedzialnymi za realizację strategii* i *korzystanie z doradców zewnętrznych (firm consultingowych, specjalistów zajmujących się wdrażaniem strategii, itp.)*. Można zatem stwierdzić, że małe przedsiębiorstwa dostrzegają w procesie implementacji strategii zalety kontroli postępów wdrożeniowych; zastosowania narzędzia, które pozwala zobrazować kluczowe elementy strategii oraz wewnętrznej i zewnętrznej współpracy.

Co ciekawe jedyne rozwiązanie, które pojawiło się zarówno na liście rozwiązań stosowanych najczęściej oraz na liście rozwiązań najskuteczniejszych, to ***ściśła współpraca między kluczowymi osobami odpowiedzialnymi za realizację strategii***. Jest ono wykorzystywane przez ponad 82% badanych małych przedsiębiorstw, a skuteczność jego zastosowania w procesie implementacji strategii oceniono wysoko – średnia = 4,42. Należy zatem stwierdzić, że małe przedsiębiorstwa, którym udaje się realizować przyjęte zamierzenia strategiczne, powszechnie stawiają na ścisłą współpracę kluczowych dla procesu implementacji strategii interesariuszy wewnętrznych oraz wysoko oceniają przydatność tego rozwiązania.

Z kolei analiza odpowiedzi udzielonych przez duże przedsiębiorstwa pozwala stwierdzić, że ta grupa podmiotów najwyżej ocenia skuteczność *powołania osoby lub specjalnego zespołu odpowiedzialnego za nadzorowanie i koordynowanie procesu realizacji strategii*. Kolejne miejsca zajęły *ex aequo*: *korzystanie z systemu motywacyjnego uzależniającego poziom wynagrodzeń pracowników od stopnia realizacji celów strategicznych* oraz wspomniane już wcześniej *korzystanie ze Strategicznej Karty Wyników*. Na czwartym miejscu znalazło się *włączanie szerokiego grona pracowników w etap opracowywania strategii*. Listę zamyka *przypisywanie celom strategicznym mierników i wskaźników ich realizacji*.

W grupie przedsiębiorstw dużych jedyne rozwiązanie, które pojawiło się zarówno na liście rozwiązań stosowanych najczęściej oraz na liście rozwiązań najskuteczniejszych, to ***powołanie osoby lub specjalnego zespołu odpowiedzialnego za nadzorowanie i koordynowanie procesu realizacji strategii***. Jest ono wykorzystywane przez niemal 72% badanych dużych przedsiębiorstw, a skuteczność jego zastosowania w procesie implementacji strategii została oceniona najwyżej – średnia = 4,30. Należy zatem stwierdzić, że duże firmy, którym udaje się osiągać sukcesy rozwojowe, dość powszechnie stawiają na wsparcie procesu implementacji strategii poprzez wprowadzenie odpowiednich zmian w strukturze organizacyjnej. Mam tu na myśli takie zmiany, które opisywał Kaplan i Norton, a które prowadzą do utworzenia jednostki organizacyjnej pełniącej wyjątkową rolę nadzorującą i koordynującą proces realizacji strategii.

Uzupełnieniem powyższych analiz, mającym na celu udzielenie pełnej odpowiedzi na pytanie badawcze PPB6, była analiza korelacji, która wykazała, że jedynie w dwóch przypadkach, na 18 analizowanych, możemy mówić o zależności występującej pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a stosowanymi rozwiązaniami usprawniającymi proces wdrażania strategii. Wykazano, że istnieje statystycznie istotna zależność między wielkością przedsiębiorstwa a:

- *korzystaniem z pracy zespołów składających się z osób z różnych działów (np. marketing, sprzedaż, produkcja, B+R, finanse itd.)* ( $R = 0,274$ ;  $p = 0,023$ ). Szczegółowa analiza danych wykazała, że w dużych firmach odpowiedź o korzystaniu z pracy zespołów złożonych z osób z różnych działów pojawiała się częściej;
- *korzystaniem z systemu motywacyjnego uzależniającego poziom wynagrodzeń pracowników od stopnia realizacji celów strategicznych* ( $R = 0,259$ ;  $p = 0,042$ ). Szczegółowa analiza danych wykazała, że w małych firmach odpowiedź o korzystaniu z tego typu systemów pojawiała się częściej.

Biorąc pod uwagę wyniki badań, analizy i rozważania poczynione w punkcie „*Badania nad identyfikacją problemów wdrożeniowych oraz aplikacją rozwiązań usprawniających proces implementacji strategii*”, postanowiłem skupić się na wypracowaniu autorskiej propozycji koncepcji doskonalenia procesu wdrażania strategii, która bazować będzie na skuteczności stosowanych rozwiązań implementacyjnych (**poz. 10**). Zanim jednak do opracowania takiej koncepcji doszło, wypracowałem we współautorstwie, holistyczny, kontekstualno-procesualny model wdrażania strategii (**poz. 9**). Model ten stanowił dla mnie swoisty kamień milowy w moich poszukiwaniach koncepcji doskonalenia procesu wdrażania strategii. Koncepcji, którą będzie można osadzić na sprawdzonych, skutecznych rozwiązaniach, co spowoduje, że będzie ona posiadała istotny walor aplikacyjny i pozwoli przedsiębiorstwom doskonaląc proces implementacji strategii. O współautorskim modelu wdrażania strategii oraz o autorskiej koncepcji doskonalenia procesu wdrażania strategii traktuje kolejny punkt opracowania.

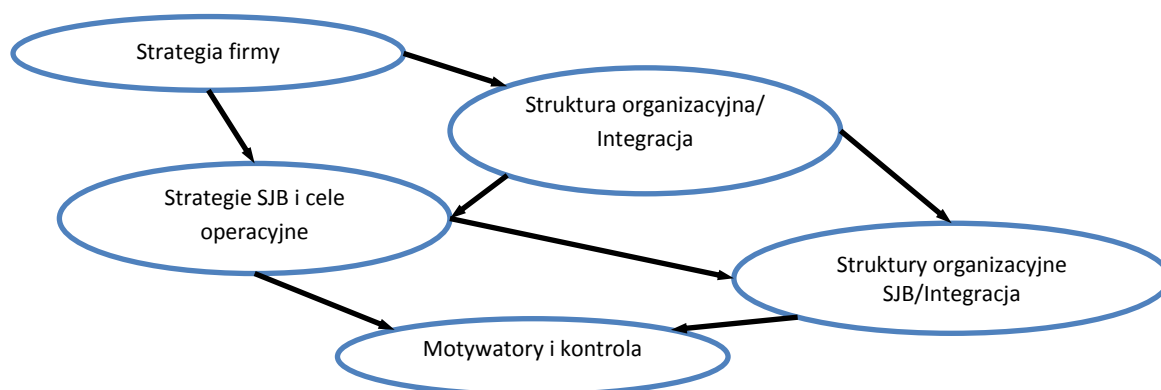
### **2.5.6. Obszar 3: Modele doskonalenia procesu wdrażania strategii**

Obecny w praktyce zarządzania strategicznego problem polegający na występowaniu istotnej luki pomiędzy ambicjami firm w obszarze zamierzeń strategicznych a efektami wdrażania strategii, skłania do poszukiwania rozwiązań systemowych, które zwiększałyby szansę poprawy wyników implementacyjnych. Chcąc takie rozwiązanie wypracować, dokonałem, we współpracy z doktorem Jarosławem Ignacym, analizy wybranych modelowych ujęć wdrażania strategii prezentowanych w literaturze a następnie, korzystając z wyników badań projektu „*Wdrażanie strategii organizacji – model, uwarunkowania, implikacje*”, zaproponowaliśmy własny model wdrażania strategii (**poz. 9**).

Badacze zajmujący się problematyką zarządzania strategicznego i wdrażania strategii, często przywołują w swoich pracach propozycję pięciu modeli wdrażania strategii autorstwa Bourgeois i Brodwin (Bourgeois, Brodwin, 1984). Wspomniani autorzy przeprowadzili analizę podejść procesowych stosowanych w celu wdrożenia strategii i dokonali ich charakterystyki. W efekcie uzyskano pięć modeli: (1) model dowódcy (*Commander Model*), (2) model zmiany (*Change Model*), (3) model współpracy (*Collaborative Model*), (4) model kulturowy (*Cultural Model*) oraz (5) model dorastania/dojrzewania (*Crescive Model*). Przechodząc przez charakterystykę poszczególnych modeli, obserwujemy tendencję do rosnącego wyrafinowania w myśleniu o wdrażaniu strategii. Otóż każdy kolejny model opiera się na poprzednim i wprowadza dodatkowe rozwiązania oraz narzędzia do zastosowania przez osoby odpowiedzialne za realizację strategii. Ponadto obserwujemy zmiany w podejściu do centralizacji procesu wdrażania strategii, poszerzania grona osób zaangażowanych w implementację strategii, zaangażowania pracowników czy wykorzystywania inicjatyw oddolnych i lokalnych. Scharakteryzowane przez Bourgeois i Brodwin modele należy uznać za bardzo przydatne w badaniach identyfikujących podejścia kadry zarządzającej do procesu implementacji strategii. Moje badania wykraczały poza ten aspekt i koncentrowały się w pierwszym etapie (we współpracy z dr. Jarosławem Ignacym) na wypracowaniu takiego ujęcia modelowego wdrażania strategii, które będzie miało charakter kontekstualny i procesualny, a w kolejnym etapie (samodzielnie) chciałem zawęzić swoje dociekania do wypracowania koncepcji doskonalenia procesu wdrażania strategii, która będzie osadzona na rozwiązaniach skutecznie usprawniających ten proces.

Realizację pierwszego etapu rozpocząłem od analizy dwóch modeli wdrażania strategii o charakterze kontekstualnym i procesualnym. Modele tego typu zyskują na znaczeniu, ponieważ umożliwiają zrozumienie kontekstu, w którym realizowana jest strategia oraz złożonych procesów, które zachodzą w trakcie implementacji strategii.

Pierwszy model poddany analizie to propozycja L. Hrebiniak'a. Autor umieścił decyzje i działania implementacyjne (rysunek 3) w kontekście organizacyjnym (rysunek 4).



Rysunek 3. Realizacja strategii: kluczowe decyzje i działania  
Źródło: (Hrebiniak, 2005, s. 35)

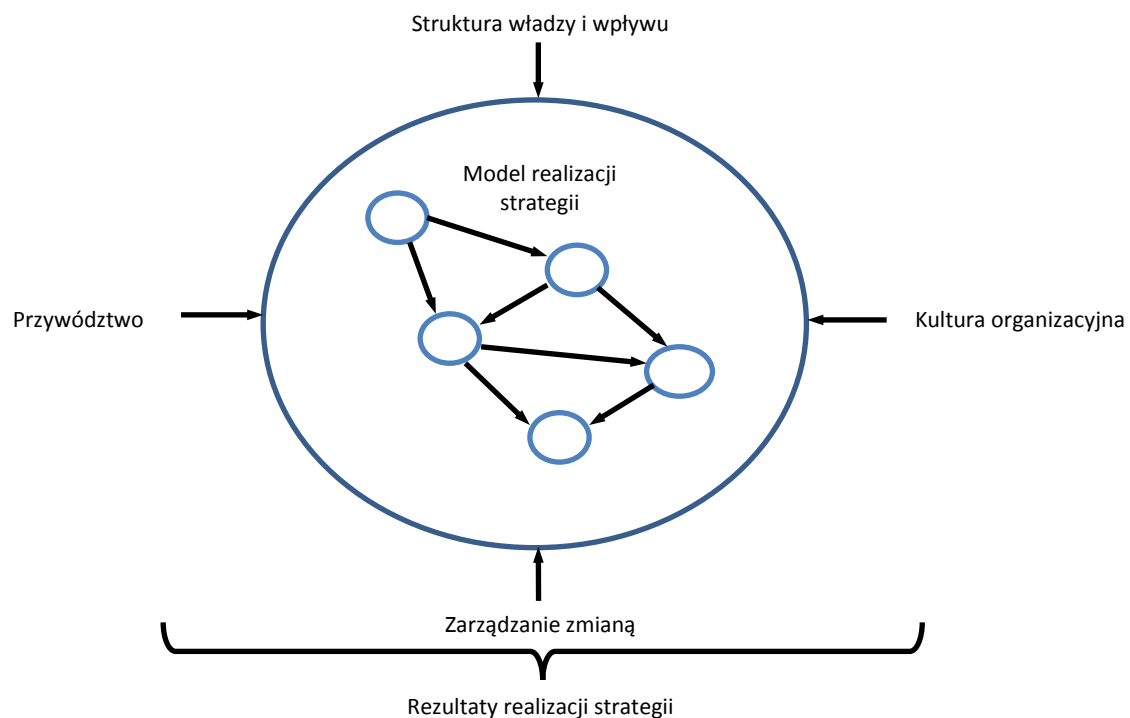
Rysunek ukazujący realizację strategii przedstawia schemat zależności i związków pomiędzy pięcioma obszarami, w których podejmowane i realizowane są kluczowe decyzje i działania. Pierwszym obszarem jest *Strategia firmy*. Efektem procesu projektowania koncepcji rozwojowej powinna być jasna, spójna, skoncentrowana na przyszłych wynikach strategia. Właściwie opracowana strategia ma kluczowe znaczenie dla sukcesu wdrożeniowego. Stanowi ona punkt wyjścia do dalszych decyzji i działań. Strategia staje się determinantą dla dwóch kolejnych obszarów: *Struktura organizacyjna/integracja* oraz *Strategie SJB i cele operacyjne*. Umiejętność tworzenia struktur organizacyjnych dopasowanych do strategii jest niezmiernie ważna dla powodzenia procesu jej realizacji. Z kolei integracja odnosi się do wykorzystywanych w przedsiębiorstwie metod i narzędzi mających na celu zapewnienie koordynacji działań pomiędzy różnorodnymi jednostkami tworzącymi strukturę organizacyjną. Odnosząc się do strategii poszczególnych SJB należy stwierdzić, że muszą być one nierozdzielnie powiązane ze strategią firmy. Z kolei cele operacyjne wskazują, że strategiczne zamierzenia muszą być przełożone na cele krótkookresowe. Kolejny obszar dotyczy *Struktury SJB/Integracji*. Zapadają tu decyzje dotyczące struktur organizacyjnych poszczególnych SJB. Ponadto rozstrzyga się kwestie mechanizmów koordynujących oraz integrujących działania podejmowane w ramach poszczególnych SJB jak i pomiędzy nimi. Ostatni obszar to *Motywatory i kontrola*. Chcąc pozyskać zaangażowanie pracowników w proces realizacji strategii, należy opracować zbiór odpowiednich zachęt. Można wręcz stwierdzić, że katalizatorem właściwych postaw pracowniczych będzie odpowiednio skonstruowany system motywacyjny. Z kolei kontrola odpowiada za dostarczanie informacji, na podstawie których będzie można ocenić czy realizacja strategii przebiega prawidłowo.

Model realizacji strategii L. Hrebiniaka ukazuje logiczny przepływ decyzji i działań wdrożeniowych. Model identyfikuje te obszary, które wymagają szczególnej uwagi zarządzających, ponieważ to właśnie w nich zapadają kluczowe dla powodzenia procesu realizacji strategii decyzje. Jednak jak zauważa sam Hrebiniak, model w powyższym kształcie nie jest kompletny. Należy go bowiem osadzić w zestawie czynników tworzących kontekst, w którym zapadają decyzje i podejmowane są działania związane z realizacją strategii (rysunek 4).

Na ów kontekst, składają się następujące elementy:

1. *Zarządzanie zmianą*. Realizacja strategii często wiąże się z wprowadzaniem zmian. To w jaki sposób te zmiany zostaną przeprowadzone, może mieć kluczowe znaczenie dla powodzenia procesu wdrażania strategii.
2. *Kultura organizacyjna*. Wpływa ona na to czy pojedynczy pracownicy czują się właścicielami wdrażanej strategii oraz czy odczuwają potrzebę zaangażowania się w działania związane z jej implementacją.

3. *Struktura władzy i wpływu*. Jednostki, które posiadają w firmie władzę (niekoniecznie wynikającą z formalnej struktury organizacyjnej), wytyczają kierunki jej rozwoju, będą zatem mieć wpływ zarówno na proces opracowywania strategii, jak i jej realizacji.
4. *Przywództwo*. Przywódcy ulokowani na różnych szczeblach organizacyjnych są w stanie „kupić”, dla celów strategii, pozostałych pracowników. To oni budują odpowiedni klimat wokół strategii.



Rysunek 4. Kontekst funkcjonowania modelu realizacji strategii

Źródło: (Hrebiniak, 2005, s. 57)

Podsumowując należy stwierdzić, że model L. Hrebiniaka wskazuje kluczowe obszary, w których zapadają decyzje i podejmowane są działania istotne dla procesu realizacji strategii. Te decyzje zapadają w ramach określonego kontekstu organizacyjnego. Zrozumienie interakcji występujących pomiędzy decyzjami podejmowanymi w poszczególnych obszarach a poszczególnymi czynnikami kontekstu organizacyjnego jest konieczne do tego, aby zwiększyć szanse przedsiębiorstwa na osiągnięcie sukcesu w procesie wdrażania strategii.

Drugie ujęcie modelowe wdrażania strategii o charakterze kontekstualnym i procesualnym to model SEF (Strategic Execution Framework) opracowany wspólnie przez firmę IPS Learning i Stanford Center for Professional Development (Morgan, Levitt, & Malek, 2008). Model składa się z sześciu głównych obszarów, które zawierają w sobie po kilka elementów:

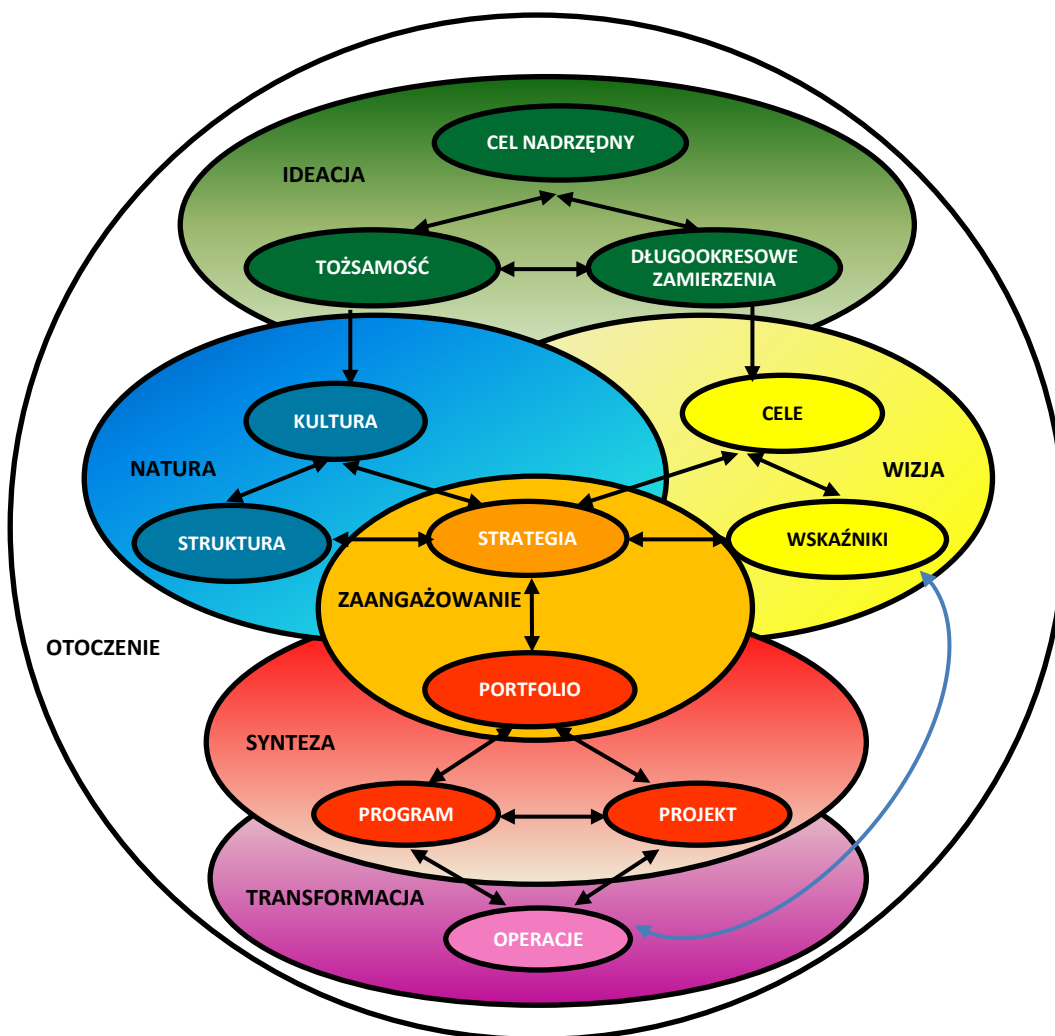
1. Ideacja (*Ideation*) odpowiada na pytanie: Kim jesteśmy? Jest to obszar samoświadomości organizacji, która wyraża się poprzez: (a) Przeznaczenie (*Purpose*) – po co istniejemy? (b) Tożsamość (*Identity*) – jakie cechy wyróżniają organizację na tle innych?



- (c) Długookresowe zamierzenia (*Long-Range Intention*) – co zamierzamy osiągnąć w długiej perspektywie czasowej? Wszystkie elementy obszaru Ideacji powinny być jasno zdefiniowane w organizacji a następnie zakomunikowane jej uczestnikom. Jeżeli na tym etapie pojawią się jakieś niejasności, to będzie to miało negatywny wpływ na pozostałe składowe modelu.
2. Natura organizacji (*Nature*) odpowiada na pytanie: Jaki jest kontekst organizacyjny, w którym będzie opracowywana i realizowana strategia? W tym obszarze tworzone są warunki dla realizacji strategii. Na naturę organizacji składa się: (a) Kultura organizacyjna (*Culture*) – to jaką kulturę organizacyjną ukształtuje dany podmiot, będzie miało wpływ na dokonywane wybory strategiczne. (b) Struktura organizacyjna (*Structure*) – to w skrócie sposób zorganizowania podmiotu. Kultura oraz struktura organizacyjna są ze sobą powiązane i wpływają na proces opracowywania i wdrażania strategii.
  3. Wizja (*Vision*) odpowiada na pytanie: Dokąd zmierzamy? W obszarze tym definiowane jest ostateczne przeznaczenie organizacji. Na obszar wizji składają się: (a) Cele (*Goals*) – konkretne wyniki, które organizacja chce osiągnąć; (b) Wskaźniki (*Metrics*) – za pomocą których dokonywana będzie ocena postępów w realizacji celów strategicznych. Skuteczne wdrożenie strategii wymaga zdefiniowania celów o różnym horyzoncie czasowym oraz opracowania dla tych celów odpowiednich wskaźników, które dadzą możliwość monitorowania postępu prac wdrożeniowych.
  4. Zaangażowanie (*Engagement*) odpowiada na pytanie: Jaka powinna być strategia firmy, w rozumieniu portfela inicjatyw biznesowych, aby dało się przełożyć przyjętą wizję na rzeczywistość? Na obszar Zaangażowania składa się: (a) Strategia (*Strategy*) – to droga po której organizacja zamierza podążać, aby zrealizować swoje cele; (b) Portfolio inicjatyw biznesowych (*Portfolio*) – to oparty na strategii zestaw priorytetowych programów i projektów rozwojowych dostosowanych do zasobów potrzebnych do ich realizacji. W powyższym ujęciu strategia jest kołem zamachowym, przekąźnikiem energii tkwiącej w organizacji. Potrzebne jest zaangażowanie, głównie top managementu, aby tę energię skierować na realizację odpowiedniego portfolio programów i projektów.
  5. Synteza (*Synthesis*) odpowiada na pytanie: Jaka powinna być struktura portfela inicjatyw biznesowych (tj. programów i projektów)? Z syntezą mamy do czynienia wówczas gdy organizacja płynnie przechodzi od działań związanych z opracowaniem strategii do działań mających na celu wyegzekwowanie przyjętych w niej założeń. Do obszaru Syntezy zaliczamy następujące elementy: (a) Program (*Program*) – składa się z projektów spokrewnionych ze sobą; (b) Projekt (*Project*) – to często niepowtarzalne działanie wynikające z przyjętych do realizacji celów, określonych harmonogramów i dostępnych zasobów. W modelu SEF przyjęto, że fundamentalne znaczenie dla realizacji strategii mają projekty, na które składają

się działania prowadzone obok regularnie prowadzonych działań w organizacji, mające na celu osiągnięcie konkretnych rezultatów, przybliżających organizację do jej celów strategicznych.

6. Transformacja (*Transition*): odpowiada na pytanie: Jak będziemy działać? Ten obszar mówi o wdrożeniu w życie przyjętych do realizacji programów i projektów. Na obszar ten składają się: (a) Operacje (*Operations*) – trwające w przedsiębiorstwie procesy, które w efekcie dostarczają wartość dla klientów. Realizowane operacje powinny być wynikiem przyjętych do wdrożenia projektów i programów strategicznych. Element Operacje jest powiązany z elementem Wskaźniki, co sugeruje, że realizowane w przedsiębiorstwie działania operacyjne muszą być skorelowane z przyjętymi do pomiaru postępu prac wdrożeniowych wskaźnikami.



Rysunek 5. Model SEF (Strategic Execution Framework)

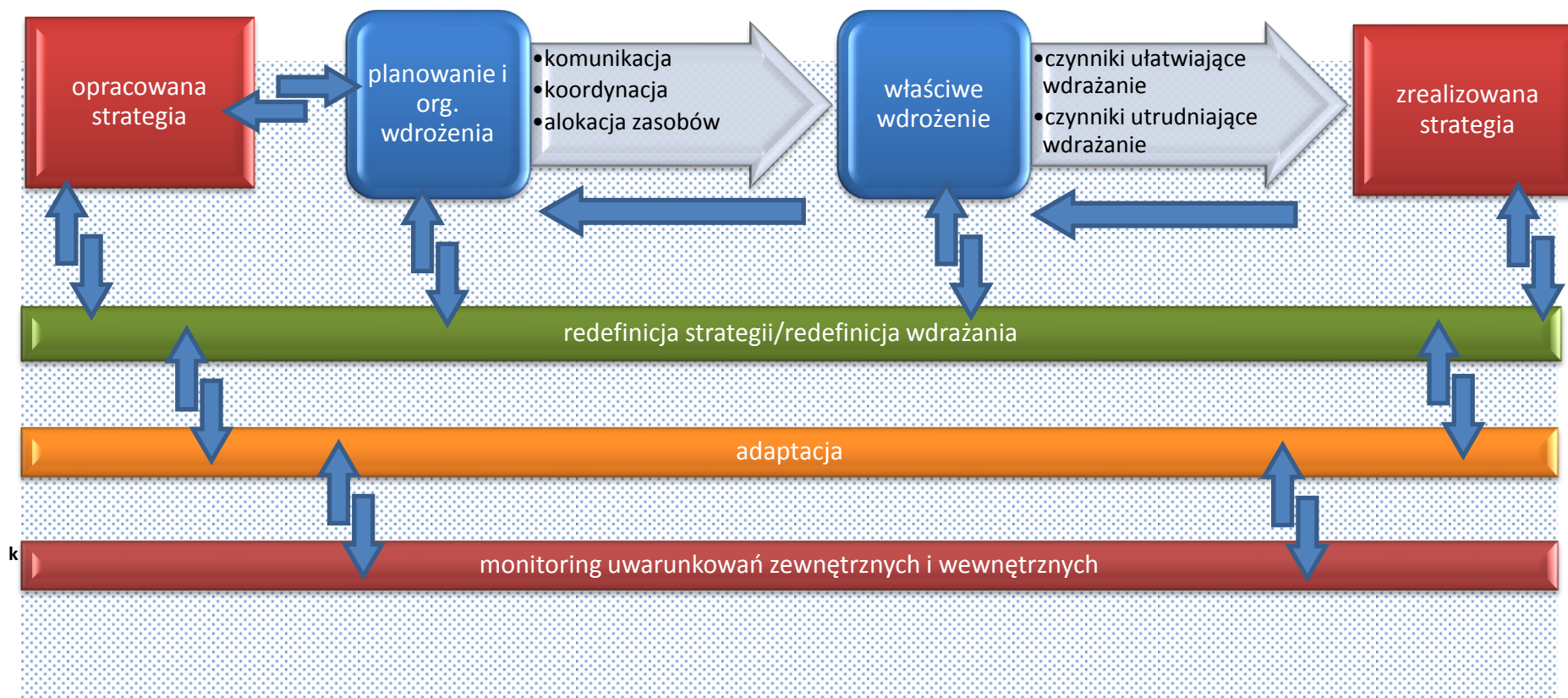
Źródło: (Morgan et al., 2008)

Model SEF prezentuje holistyczne podejście do tematyki wdrażania strategii, ujmujące decyzje i działania podejmowane w różnych obszarach organizacji, prowadzące zarówno do opracowania strategii, jak i jej wdrożenia. W modelu SEF kluczowe są połączenia i złożone

relacje zachodzące pomiędzy poszczególnymi obszarami. Nie ważne bowiem jest jak dobrze radzi sobie firma w danym obszarze, ważne jest to, jakiej jakości relacje wypracowała między danym obszarem a obszarami z nim powiązanymi.

Podsumowując można stwierdzić, że prowadząc analizę procesu realizacji strategii należy zdawać sobie sprawę z faktu, że precyzyjne uchwycenie jego istoty jest niezmiernie trudne. Dzieje się tak dlatego, gdyż jest to proces o niezwykle szerokim zakresie znaczeniowym i bardzo złożonym charakterze. Przedstawione powyżej modelowe ujęcia wdrażania strategii dobitnie potwierdzają dużą skalę trudności dotyczącą właściwego ujęcia kluczowych aspektów związanych z wdrażaniem strategii. Warto zwrócić uwagę na różnice między tymi dwoma modelami. Dotyczą one zarówno zakresu czynników czy też obszarów branż pod uwagę, jak też wyboru kluczowych elementów decydujących o efektywności procesu implementacji strategii. Autorzy zwracają uwagę na odmienne aspekty i odsłaniają różne fragmenty analizowanych procesów. Mimo istniejących różnic, autorzy obu modeli prezentują holistyczne podejście do problematyki wdrażania strategii, które rozpatrywane jest w znacznie szerszym kontekście, obejmującym m.in. powiązania z tworzeniem strategii.

Biorąc pod uwagę wnioski płynące z analizy przedstawionych modelowych ujęć wdrażania strategii, a także analizując koncepcje innych badaczy oraz przede wszystkim uwzględniając wyniki badań realizowanych w ramach projektu *Wdrażanie strategii organizacji – model, uwarunkowania, implikacje*, zaproponowano współautorski (autorzy: Przemysław Wołczek i Jarosław Ignacy) model wdrażania strategii (**poz. 9**). Stanowi on co prawda pewne uproszczenie analizowanej rzeczywistości (jest to jednak cecha każdego modelu), ale dzięki temu zyskujemy na czytelności, ułatwiając tym samym szerszej grupie odbiorców zrozumienie różnych uwarunkowań wdrażania strategii. U podstaw koncepcyjnych modelu legło założenie, że powinien mieć on charakter holistyczny – tzn. obejmować swoim zakresem zarówno proces tworzenia strategii jak i jej wdrażania. Kolejnym założeniem było wykorzystanie ujęcia procesowego, które powinno ułatwić prześledzenie w jaki sposób następuje przekształcenie opracowanej strategii w wymierne efekty wdrożenia, w postaci zrealizowanej strategii. Ponadto analizując różne aspekty związane z wdrażaniem strategii przedstawione w literaturze przedmiotu (Beer, Eisenstat, 2000; Cater, Pucko, 2010; Hrebiniak, 2005; Neilson et al., 2008) wyodrębnione zostały główne obszary, które zostały ujęte w proponowanym modelu. Do obszarów tych zaliczono: 1) opracowanie strategii, 2) planowanie i organizowanie procesu wdrożenia, 3) właściwe wdrażanie strategii. Graficzną prezentację modelu przedstawiono na rysunku 6.



Rysunek 6. Model wdrażania strategii

Źródło: (Wołczek, Ignacy, 2015)

Finalnym efektem procesu tworzenia strategii jest *opracowana strategia*. Niezależnie od swojej formy, stopnia formalizacji czy też liczby elementów składowych, stanowi ona punkt wyjścia i podstawę podejmowania dalszych działań tzn. wszelkich inicjatyw i aktywności wdrożeniowych (Ignacy, Wołczek, 2014; Wołczek, 2014).

Opracowana strategia stanowi podstawę procesu *planowania i organizowania wdrożenia*. Efektem tego procesu powinno być wypracowanie właściwej struktury wdrażania, umożliwiającej przełożenie zapisów strategicznych na realne inicjatywy i codzienne działania przynoszące wymierne efekty. W ramach planowania i organizowania wdrożenia jako kluczowe aspekty modelu wyodrębnione zostały: 1) komunikacja, 2) koordynacja i 3) alokacja zasobów. W zakresie planowania *komunikacji* stałym wyzwaniem jest zapewnienie, aby wszyscy pracownicy mieli świadomość istnienia strategii i rozumieli jej zapisy, a także konieczność ich realizacji. W związku z tym plan komunikacji strategii powinien służyć przezwyciężaniu naturalnych barier informacyjnych powstających w trakcie wdrażania strategii. Niska znajomość strategii wśród pracowników stanowi bowiem bardzo istotną przeszkodę utrudniającą wdrożenie strategicznych ustaleń. Kolejny istotny aspekt stanowi *koordynacja* działań i inicjatyw implementacyjnych. Nawet jeśli założenia strategii zostały prawidłowo przełożone na plany, a działania i priorytety zakomunikowane pracownikom, to aby rozpocząć kolejny etap, niezbędne staje się skoordynowanie procesu wdrażania strategii. Powinno ono obejmować m.in. jednoznaczne przypisanie odpowiedzialności za podejmowanie decyzji wykonawczych i realizację zadań. W ramach koordynacji powinny zostać określone zasady współpracy i metody koordynacji działań oraz wymiany informacji między poszczególnymi uczestnikami procesu. Koordynacja wielu przedsięwzięć i inicjatyw wdrożeniowych wymaga szczególnie intensywnej, dwustronnej komunikacji wśród kluczowych aktorów wdrożenia. Z kolei jednoznaczny podział kompetencji i odpowiedzialności w zakresie wdrażania strategii sprzyja jej efektywnej realizacji. Ostatnim analizowanym aspektem w ramach planowania i organizowania wdrożenia jest odpowiednia *alokacji zasobów*, niezbędna do podjęcia jakichkolwiek działań wdrożeniowych. Kluczowym wyzwaniem w tym zakresie jest odpowiednie powiązanie inicjatyw strategicznych z budżetem organizacji i określenie kamieni milowych. Na tym etapie niezbędne staje się zidentyfikowanie zarówno ilości, jak też rodzaju zasobów niezbędnych do rozpoczęcia realizacji strategii.

Odpowiednie przygotowanie wyżej wymienionych elementów otwiera drogę do rozpoczęcia *właściwego procesu wdrażania strategii*, który powinien skupiać uwagę kluczowych interesariuszy i angażować wszystkie niezbędne zasoby, tak aby organizacja mogła osiągnąć zakładane cele. W trakcie implementacji strategii ujawniają się różnego rodzaju problemy mogące utrudnić lub całkowicie zniweczyć wysiłek organizacji ukierunkowany na osiągnięcie przyjętych zamierzeń. Wiedza dotycząca tych czynników problemowych pozwala organizacji realizującej

strategię podjąć odpowiednio wcześniej działania zaradcze a także wykorzystać rozwiązania, które podnoszą skuteczność działań implementacyjnych.

Kolejnym elementem składowym proponowanego modelu jest *monitoring uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych*. Kompleksowa analiza procesu wdrażania strategii musi obejmować otoczenie firmy i szerszy kontekst organizacyjny, wpływający na decyzje i działania służące realizacji strategii. Praktyczne trudności dotyczące przewidywania uwarunkowań wdrażania strategii powodują, że w obecnych czasach ryzyko dezaktualizacji pierwotnych założeń strategii jest szczególnie wysokie (Kotler, Caslione, 2009, s. 23). W tych warunkach niezbędne staje się ciągle monitorowanie procesu wdrażania strategicznych ustaleń zarówno w ramach organizacji jak i poza nią. Reakcją przedsiębiorstwa na zmiany zachodzące w otoczeniu i wewnątrz firmy jest *adaptacja i redefinicja strategii oraz jej wdrażania*. Dobrze zaprojektowany i sprawnie funkcjonujący system monitorowania uwarunkowań zewnętrznych jest podstawą dokonywania adaptacji w zakresie wdrażania strategii. W tym zakresie istotne jest wykształcenie sieci wzajemnych powiązań, tak aby zapewnić nieustanne dostosowywanie strategii i stosowanych narzędzi wdrażania do kontekstu organizacyjnego i zmian zachodzących w otoczeniu. Aby tego dokonać niezbędna staje się wiedza na temat postępów prac wdrożeniowych. Następnym ważnym obszarem, rozpatrywanym w kontekście adaptacji i/lub redefinicji strategii oraz procesu jej wdrażania, jest umiejętne reagowanie organizacji na wydarzenia kryzysowe. Posiadanie wypracowanych metod działania w sytuacjach kryzysowych oraz ich umiejętne zastosowanie zwiększa prawdopodobieństwo przezwyciężenia problemów i kontynuowania procesu realizacji przyjętej strategii.

Podsumowując rozważania dotyczące przedstawionego modelu wdrażania strategii warto podkreślić, że wszystkie wskazane elementy tej koncepcji są ze sobą nierozzerwalnie związane, tworząc jednolitą i funkcjonalną całość. Pomędzy poszczególnymi elementami zachodzą wzajemne, dynamiczne powiązania co sprawia, że dopiero poznanie części składowych oraz relacji i zależności jakie między nimi występują, pozwala na kompleksowe rozpoznanie całego procesu wdrażania strategii.

Nadrzędnym założeniem przyświecającym stworzeniu przedstawionego modelu było zachowanie maksymalnej przejrzystości przekazu. W związku z tym model ten z założenia nie obejmuje wszystkich możliwych aspektów wdrażania strategii. Koncentruje się za to na kluczowych aspektach realizacji strategii, ilustrując w jaki sposób opracowana strategia rozwoju ulega przekształceniu w zrealizowaną strategię, w kontekście zmiennych uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych.

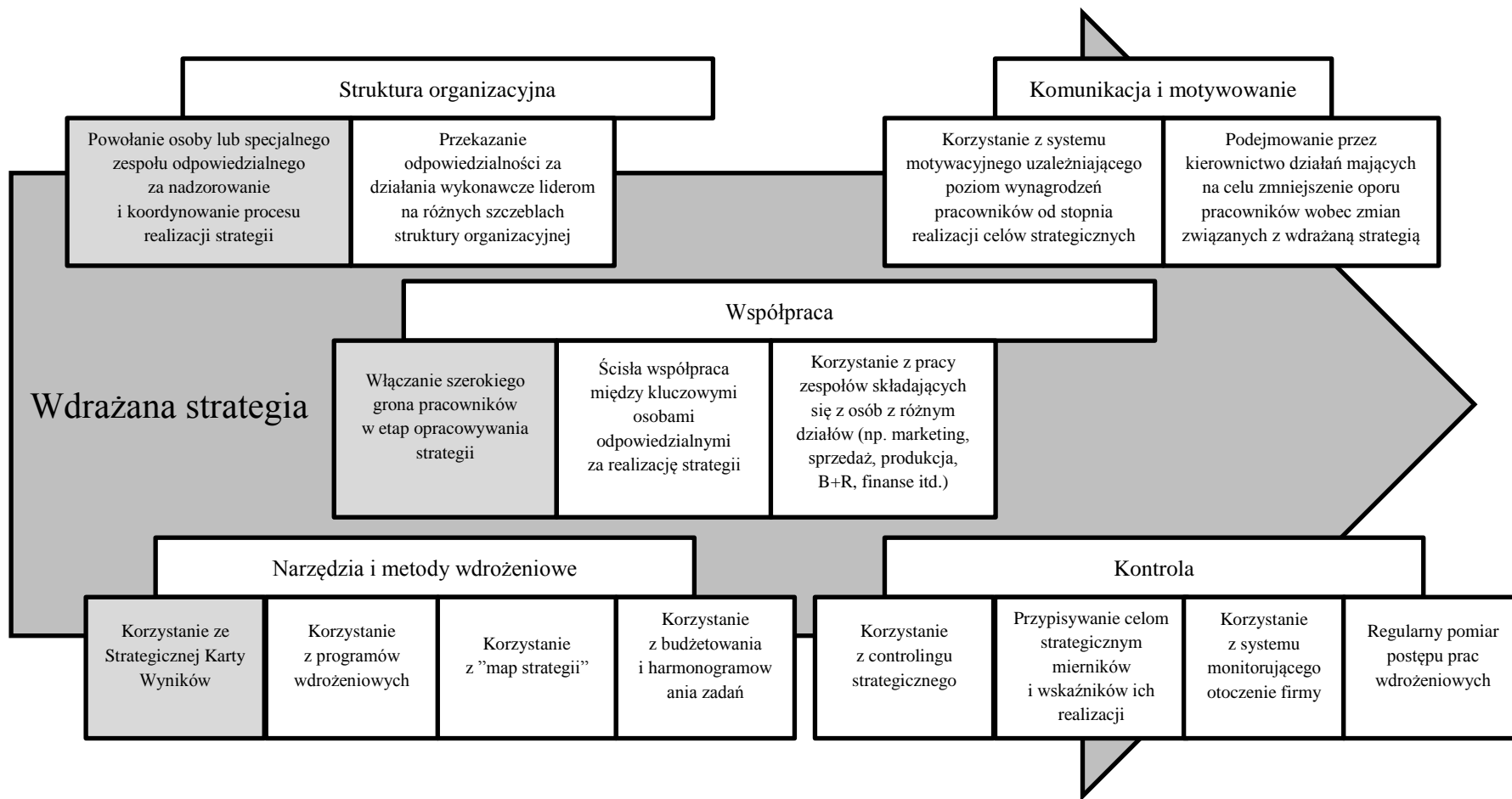
Jak już wcześniej wspomniano, zaproponowany model ma charakter holistyczny i pomimo faktu, że stanowi pewną formę uproszczenia rzeczywistości związanej z wdrażaniem strategii, to

nadal charakteryzuje się dość wysokim poziomem kompleksowości i złożoności. Mając zatem na celu stworzenie rozwiązania, które z jednej strony będzie miało charakter zdecydowanie mniej holistyczny, a z drugiej będzie bazować na skutecznych praktykach stosowanych w obszarze wdrażania strategii przez przedsiębiorstwa osiągające sukcesy rozwojowe, zdecydowałem się na opracowanie koncepcji doskonalenia procesu wdrażania strategii (**poz. 10**).

Przystępując do konstruowania koncepcji doskonalenia procesu wdrażania strategii wyszedłem z założenia, że powinna ona w pierwszej kolejności charakteryzować się walorem aplikacyjnym. Uznałem, że walor ten zostanie zapewniony wówczas, gdy koncepcja będzie osadzona na rozwiązaniach, które w opinii przedsiębiorstw osiągających sukcesy rynkowe, są rzeczywiście skuteczne i wspierają proces implementacji strategii. Przyjmując powyższe założenie dokonałem pogłębionych badań dotyczących wszystkich 18 rozwiązań wykorzystywanych w procesie realizacji strategii przez przedsiębiorstwa osiągające sukcesy rozwojowe, co było przedmiotem rozważań w punkcie 2.5.5. *Obszar II: Badania nad identyfikacją problemów wdrożeniowych oraz aplikacją rozwiązań usprawniających proces implementacji strategii*. Efektem tych badań są ujęcia modelowe koncepcji doskonalenia procesu wdrażania strategii. Opracowując ujęcia modelowe dokonałem ich rozróżnienia ze względu na wielkość przedsiębiorstwa. Konsekwencją tego działania są modele doskonalenia procesu wdrażania strategii dedykowane przedsiębiorstwom małym oraz dużym.

Biorąc pod uwagę fakt, że badane firmy pozytywnie oceniły wpływ wszystkich 18 analizowanych rozwiązań zastosowanych w procesie wdrażania strategii, konstruując modele doskonalenia procesu wdrażania strategii, zdecydowałem się na włączenie do nich tych rozwiązań, dla których średnia ocena skuteczności wyniosła co najmniej 4,0 (na skali pięciopunktowej). Ponadto, kierując się zasadą Pareta, w modelach wyróżniłem (szarym kolorem) rozwiązania nazwane "muszą być" (dla których średnia ocena skuteczności wyniosła co najmniej 4,25) oraz rozwiązania (oznaczone ukośną linią) nazwane "zdecydowanie muszą być" (ze średnią oceną skuteczności co najmniej 4,50). Wyszedłem bowiem z założenia, że rozwiązania „muszą być” i nieliczne rozwiązania „zdecydowanie muszą być”, będą tymi, które mogą w zdecydowanej mierze decydować o powodzeniu procesu implementacji strategii.

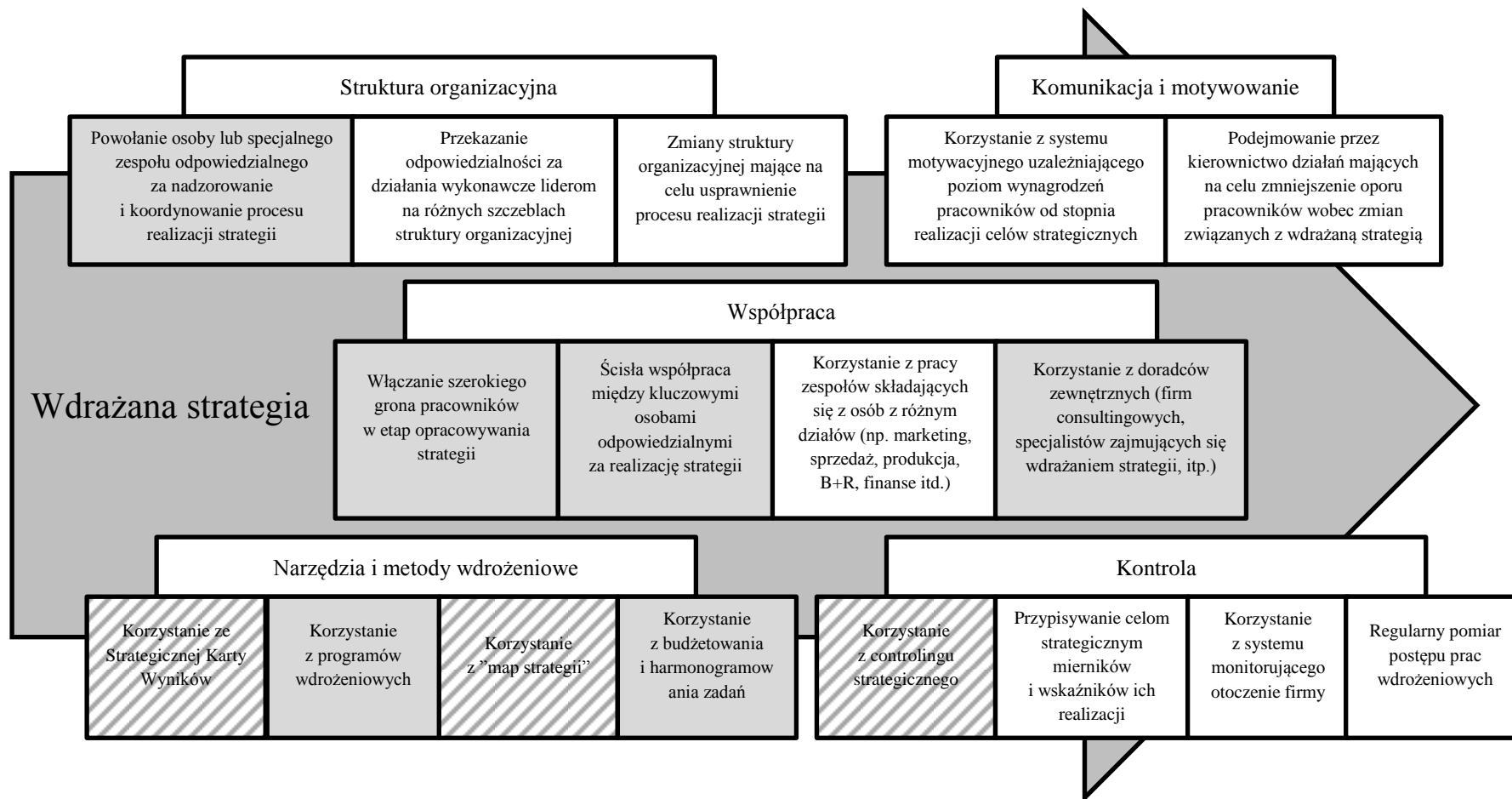
Prezentację graficzną proponowanych modeli doskonalenia procesu wdrażania strategii przedstawiają poniższe rysunki.



Rysunek 7. Model doskonalenia procesu wdrażania strategii – perspektywa ogólna

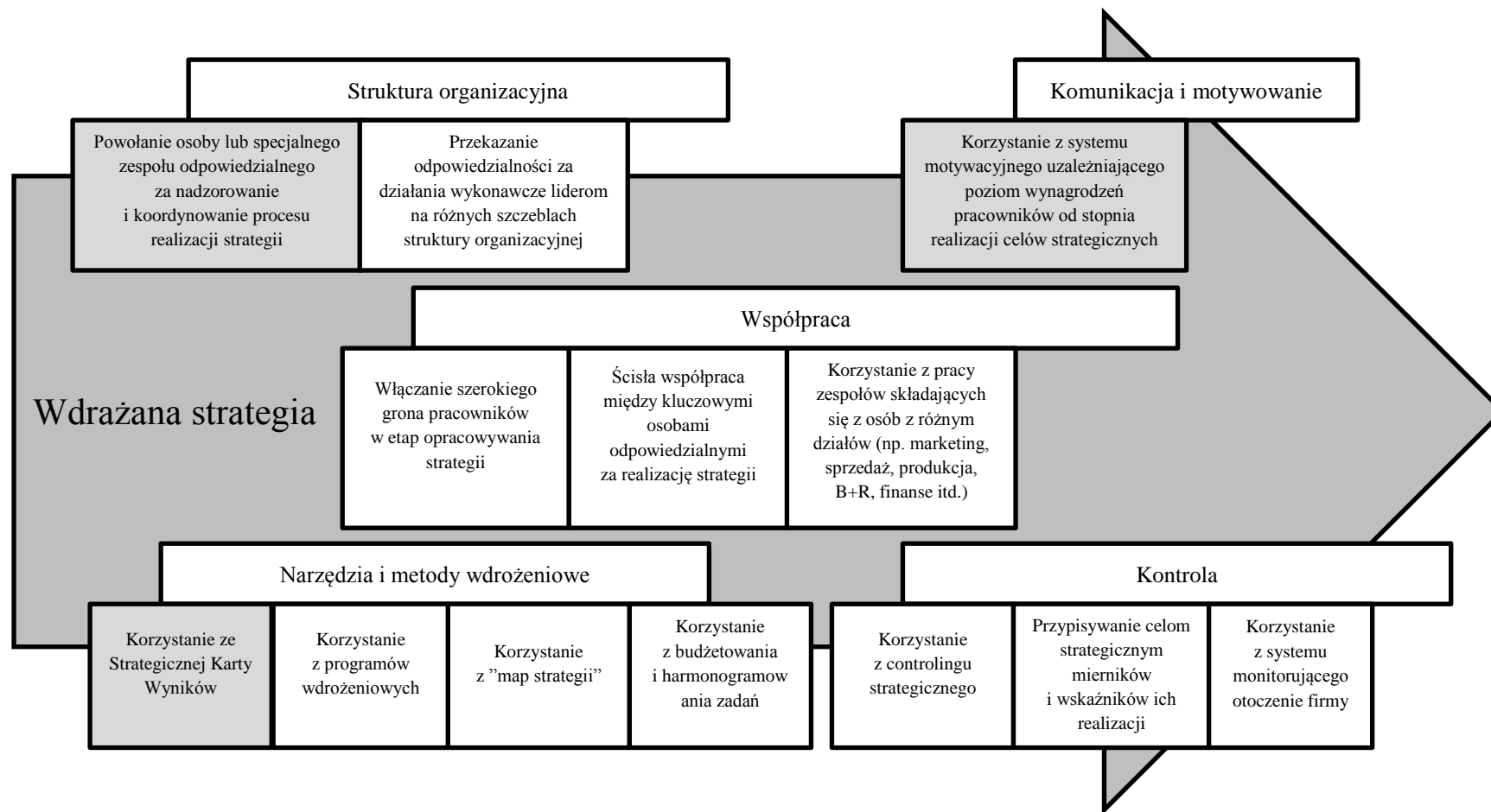
Źródło: opracowanie własne





Rysunek 8. Model doskonalenia procesu wdrażania strategii – perspektywa małego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 9. Model doskonalenia procesu wdrażania strategii – perspektywa dużego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

Pierwszy model doskonalenia procesu wdrażania strategii – nazwany "perspektywa ogólna", który został opracowany na podstawie analizy odpowiedzi wszystkich badanych przedsiębiorstw, zawiera 15 z 18 rozwiązań wdrożeniowych. Znajdziemy w nim wszystkie rozwiązania z obszarów „Narzędzia i metody wdrażania” oraz „Kontrola”. Brakuje jednak takich rozwiązań jak: *zmiany w strukturze organizacyjnej w celu usprawnienia procesu wdrażania strategii* (obszar Struktura organizacyjna), *wykorzystanie zewnętrznych doradców* (Współpraca) oraz *wykorzystanie komunikacji nieformalnej* (Komunikacja i motywacja). W „perspektywie ogólnej” znajdziemy również trzy rozwiązania typu "muszą być". Są to: *powołanie osoby lub specjalnego zespołu odpowiedzialnego za nadzorowanie i koordynację procesu wdrażania strategii* (Struktura organizacyjna), *angażowanie szerokiego grona pracowników na etapie opracowywania strategii* (Współpraca) oraz *wykorzystanie Strategicznej Karty Wyników* (Narzędzia i metody wdrażania).

Druga propozycja modelu doskonalenia procesu wdrażania strategii – nazwana "perspektywa małego przedsiębiorstwa" (opracowana na podstawie analizy odpowiedzi małych firm) zawiera 17 z 18 rozwiązań. W propozycji tej brakuje tylko jednego rozwiązania - *wykorzystania komunikacji nieformalnej* (Komunikacja i motywacja). Model doskonalenia procesu wdrażania strategii dla małych przedsiębiorstw zawiera najwięcej rozwiązań typu "muszą być" - jest ich sześć. Ponadto jest to jedyny model, który zawiera rozwiązania typu "zdecydowanie muszą być" – jest ich trzy. Rozwiązania typu "muszą być" obejmują: *powołanie osoby lub specjalnego zespołu odpowiedzialnego za nadzorowanie i koordynowanie procesu wdrażania strategii* (Struktura organizacyjna), *angażowanie szerokiego grona pracowników na etapie opracowywania strategii; ściśłą współpracę pomiędzy kluczowymi aktorami odpowiedzialnymi za realizację strategii;* *korzystanie z usług doradców zewnętrznych* (Współpraca), *korzystanie z programów wdrożeniowych* oraz *korzystanie z budżetowania i harmonogramowania zadań* (Narzędzia i metody wdrażania). Z kolei rozwiązania typu "zdecydowanie muszą być" obejmują: *wykorzystanie map strategii;* *wykorzystanie Strategicznej Karty Wyników* (Narzędzia i metody wdrażania) oraz *wykorzystanie controllingu strategicznego* (Kontrola).

Trzecia propozycja modelu doskonalenia procesu wdrażania strategii – nazwana "perspektywa dużego przedsiębiorstwa" (opracowana na podstawie analizy odpowiedzi dużych przedsiębiorstw) zawierają 13 z 18 rozwiązań. W propozycji tej nie ujęto takich rozwiązań jak: *wprowadzanie zmian w strukturze organizacyjnej mających na celu usprawnienie procesu wdrażania strategii* (Struktura organizacyjna), *korzystanie z usług doradców zewnętrznych* (Współpraca), *wykorzystanie komunikacji nieformalnej i podejmowanie przez kierownictwo działań zmniejszających opór pracowników przed zmianami związanymi z wdrażaną strategią* (Komunikacja i motywowanie) oraz *regularny pomiar postępu prac wdrożeniowych* (Kontrola). Model stworzony dla przedsiębiorstw dużych zawiera trzy rozwiązania typu "muszą być":

*powołanie osoby lub specjalnego zespołu odpowiedzialnego za nadzór i koordynację procesu wdrażania strategii (Struktura organizacyjna), zastosowanie systemu motywacyjnego uzależniającego poziom wynagrodzeń pracowników od stopnia realizacji celów strategicznych (Komunikacja i motywacja) oraz zastosowanie Strategicznej Karty Wyników (Narzędzia i metody wdrażania).*

Analiza zaproponowanych modeli doskonalenia procesu wdrażania strategii pozwala stwierdzić, że narzędziem wdrożeniowym, którego skuteczność zastosowania będzie widoczna w każdym przedsiębiorstwie, jest Strategiczna Karta Wyników. Ponadto niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, rozwiązaniem przyczyniającym się do osiągnięcia strategicznych zamierzeń, będzie powołanie osoby lub specjalnego zespołu odpowiedzialnego za nadzorowanie i koordynowanie procesu realizacji strategii.

Z kolei analiza różnic obserwowanych w modelach zaproponowanych dla małych i dużych przedsiębiorstw, uprawnia do stwierdzenia, że w małych przedsiębiorstwach zdecydowanie sprawdzą się wszystkie rozwiązania z obszaru „Narzędzia i metody wdrażania” oraz większość rozwiązań z obszaru „Współpraca”. Natomiast w przedsiębiorstwach dużych skuteczność implementacyjna zostanie wzmocniona po wprowadzeniu systemu motywacyjnego uzależniającego poziom wynagrodzeń pracowników od stopnia realizacji celów strategicznych.

Konkludując należy podkreślić, że zaproponowane ujęcia modelowe koncepcji doskonalenia procesu wdrażania strategii, osadzone są na rozwiązaniach, których skuteczność zastosowania została potwierdzona przez przedsiębiorstwa osiągające sukcesy rozwojowe. Można zatem stwierdzić, że koncepcja posiada istotny walor aplikacyjny. Oznacza to, że w przedsiębiorstwach, które zdecydują się zastosować proponowane w koncepcji rozwiązania (zwłaszcza te z kategorii „muszą być” i „zdecydowanie muszą być”), proces wdrażania strategii powinien ulec udoskonaleniu. Z kolei doskonalszy proces wdrażania strategii, tzn. wyposażony w rozwiązania skutecznie wspierające implementację, powinien w konsekwencji doprowadzić do efektywniejszego realizowania przyjętych zamierzeń strategicznych.

### **2.5.7. Podsumowanie**

Celem badań zaprezentowanych w osiągnięciu było opracowanie koncepcji doskonalenia procesu wdrażania strategii. Koncepcja miała spełniać kryterium skuteczności, tzn. miała uwzględniać takie rozwiązania, których skuteczność zastosowania została potwierdzona w badaniach empirycznych. Cel ten osiągnięto, wykorzystując w procesie tworzenia koncepcji wyniki:

- przeglądu literatury światowej i krajowej w zakresie problematyki wdrażania strategii, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień dotyczących problemów występujących

w procesie wdrażania strategii oraz stosowanych rozwiązań usprawniających proces implementacji,

- przeglądu literatury światowej i krajowej w zakresie wybranych koncepcji ujęć modelowych wdrażania strategii,
- badań empirycznych zrealizowanych w przedsiębiorstwach osiągających sukcesy rozwojowe, które pozwoliły usystematyzować wiedzę z obszaru problemów wdrożeniowych oraz rozwiązań usprawniających proces implementacji strategii,
- prac nad współautorską koncepcją modelu kontekstualno-procesualnego wdrażania strategii, powstałą w oparciu o wyniki badań empirycznych zrealizowanych w przedsiębiorstwach osiągających sukcesy rozwojowe.

Bazując na przyjętych pomocniczych pytaniach badawczych, przeprowadzono badania w przedsiębiorstwach osiągających sukcesy rozwojowe, w poszukiwaniu:

- czynników najczęściej utrudniających wdrażanie strategii,
- czynników przysparzających najwięcej trudności w procesie wdrażania strategii,
- podobieństw i różnic występujących między przedsiębiorstwami małymi i dużymi w obszarze problemów pojawiających się najczęściej oraz problemów przysparzających najwięcej trudności w procesie wdrażania strategii,
- najczęściej stosowanych rozwiązań usprawniających proces wdrażania strategii,
- najskuteczniejszych rozwiązań usprawniających proces wdrażania strategii,
- podobieństw i różnic występujących między przedsiębiorstwami małymi i dużymi w obszarze wykorzystywanych rozwiązań usprawniających proces wdrażania strategii oraz w ocenie skuteczności wykorzystywanych rozwiązań.

Powyższe poszukiwania pozwoliły ostatecznie odpowiedzieć na pierwszą część głównego pytania badawczego, co oznacza, że udało się oprzeć koncepcję doskonalenia procesu wdrażania strategii na takich rozwiązaniach, które wspierają skuteczność implementacyjną. Z kolei odpowiadając na drugą część głównego pytania badawczego, dotyczącą uniwersalnego charakteru opracowanej koncepcji doskonalenia procesu wdrażania strategii, należy wskazać na kilka ograniczeń.

Po pierwsze, lista analizowanych rozwiązań uznanych, w oparciu o analizę literatury zagranicznej i krajowej oraz doświadczenia własne zespołu badawczego, za wspierające proces wdrażania strategii, została ograniczona do 18 elementów. Mogło się zatem zdarzyć, że pominięto jakieś rozwiązania, które w warunkach polskich okazałyby się bardziej skuteczne w procesie wspierania realizacji strategii, niż te poddane analizie. Otwiera się zatem pole do kontynuowania i poszerzenia badań nad rozwiązaniami wspierającymi proces implementacji strategii.

Po drugie, opracowana koncepcja doskonalenia procesu wdrażania strategii (w wersji „perspektywa ogólna”) zawierająca rozwiązania usprawniające proces wdrażania strategii, ma na tyle uniwersalny charakter, że jest możliwa do zastosowania w dowolnym przedsiębiorstwie. Należy jednak mieć na uwadze fakt, że powstała ona w oparciu o uśrednione odpowiedzi wszystkich podmiotów (małych, średnich i dużych) biorących udział w badaniu.

Po trzecie, specyfika małych i dużych przedsiębiorstw powoduje, że zaproponowana koncepcja doskonalenia procesu wdrażania strategii, jest nieco odmienna dla obu tych grup (dla małych podmiotów – wersja „perspektywa małego przedsiębiorstwa”; dla dużych podmiotów – wersja „perspektywa dużego przedsiębiorstwa”). W związku z powyższym nie można definitywnie stwierdzić, że koncepcja ma charakter uniwersalny, co wiąże się z tym, że podmiot decydujący się na jej zastosowanie, powinien uwzględnić różnice występujące w modelu zaproponowanym dla małego i dużego przedsiębiorstwa.

Uzyskany w wyniku przeprowadzonych badań rezultat w postaci opracowanej koncepcji doskonalenia procesu wdrażania strategii, uwzględniającej kryterium skuteczności oraz biorącej pod uwagę specyfikę przedsiębiorstw małych i dużych, stanowi **znaczący wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu**, w dziedzinie nauki ekonomicznej. Koncepcja doskonalenia procesu wdrażania strategii powstała w oparciu o wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw osiągających sukcesy rozwojowe, co powoduje, że ma ona **istotne walory aplikacyjne**. Można bowiem przyjąć, że w przypadku zastosowania przez przedsiębiorstwa rozwiązań ujętych w zaproponowanej koncepcji, możliwe będzie podniesienie ogólnego wskaźnika odsetka przedsiębiorstw, które skutecznie realizują przyjęte strategie. Dla przypomnienia warto przywołać ponownie informacje mówiące o tym, że dla 50-90% przedsiębiorstw proces implementacji strategii kończy się porażką.

Przedstawione w cyklu publikacji wyniki badań w znacznym stopniu wypełniają **lukę poznawczą**. Dokonano przeglądu literatury światowej i krajowej w zakresie problematyki wdrażania strategii, co pozwoliło usystematyzować wiedzę, w szczególności z zakresu zagadnień dotyczących problemów występujących w procesie wdrażania strategii oraz stosowanych rozwiązań usprawniających proces implementacji. W oparciu o przeprowadzone badania empiryczne zidentyfikowano kluczowe problemy z jakimi mają do czynienia w procesie wdrażania strategii przedsiębiorstwa osiągające sukcesy rozwojowe. Ponadto zidentyfikowano najskuteczniejsze rozwiązania wspierające proces implementacji strategii. Zaproponowano także współautorski model kontekstualno-procesualny wdrażania strategii oraz przedstawiono autorską koncepcję doskonalenia procesu wdrażania strategii.

Można także stwierdzić, że przedstawiona w osiągnięciu propozycja kontekstualno-procesualnego modelu wdrażania strategii oraz koncepcja doskonalenia procesu wdrażania

strategii, wypełnia również **lukę koncepcyjną**, proponując ujęcia modelowe skoncentrowane na tematyce poprawy skuteczności procesu implementacji strategii.

Spośród **kierunków dalszych badań** szczególnie ważne dla aplikacji opracowanej koncepcji doskonalenia procesu wdrażania strategii, będą badania skupiające się na skuteczności zastosowania konkretnych rozwiązań, zaproponowanych w koncepcji, w odpowiedzi na konkretne, zdiagnozowane problemy wdrożeniowe. Wydaje się, że wątek badawczy o charakterze deskryptywnym, ukazujący powiązania między zaistniałym problemem wdrożeniowym a zastosowanym rozwiązaniem niwelującym ten problem i wspierającym proces wdrażania strategii, ma istotne walory poznawcze i aplikacyjne. Ponadto za ciekawy wątek badawczy, posiadający potencjał poznawczy, można uznać wątek analizujący i opisujący powiązania między przeszkodami implementacyjnymi. Jak bowiem twierdzą Cândido i Santos wiele przeszkód, które mają wpływ na proces wdrażania strategii, może wchodzić w interakcje i być silnie ze sobą powiązanych w dynamiczny i złożony sposób. (Cândido, Santos, 2019)

### **Literatura**

- Abraham, S., Leavy, B. (2007). Interview: After 15 editions, the authors of a strategic management textbook reflect. *Strategy & Leadership*, 35(4), 38–42.
- Al-Ghamdi, S. M. (2005). Obstacles to Successful Implementation of Strategic Decisions: The Saudi Case. *SAM Advanced Management Journal*, 60(1), 21–28.
- Ashkenas, R. N., Francis, S. C. (2000). Integration managers: special leaders for special times. *Harvard Business Review*, 78(6), 108–116.
- Beer, M., Eisenstat, R. A. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *MIT Sloan Management Review*, 41(4), 29–40.
- Beer, M., Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141.
- Bourgeois, L. J., Brodwin, D. R. (1984). Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5(3), 241–264.
- Cândido, C. J. F., Santos, S. P. (2019). Implementation obstacles and strategy implementation failure. *Baltic Journal of Management*, 14(1), 39–57.
- Carciumaru, R., Candea, D. (2012). Strategy Implementation Tools in Big and Very Big Romanian Companies. *Review of Management & Economic Engineering*, 11(2), 145–154.
- Carlopio, J., Harvey, M. (2012). The Development of a Social Psychological Model of Strategy Implementation. *International Journal of Management*, 29(3), 75–85.
- Cater, T., Pucko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal for East European Management Studies*, 15(3), 207–236.
- Charan, R., Colvin, G. (1999). Why CEOs fail. *Fortune*, 139(12), 68–78.
- Chowdary, N. V. (2008). Executive Interviews: Interview with James M Higgins on Strategy Execution.
- Cobbold, I., Lawire, G. (2001). Why do only one third of UK companies realise significant

- strategic success? *2GC Working Paper*.
- Cobbold, I., Lawire, G. (2002). Classification of Balanced Scorecards Based On Their Effectiveness as Strategic Control or Management Control Tools. *2GC Active Management*, 1–11.
- Cocks, G. (2010). Emerging concepts for implementing strategy. *The TQM Journal*, 22(3), 260–266.
- Crittenden, V. L., Crittenden, W. F. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51(4), 301–309.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases, 13th ed.* Florence, South California: Pearson Education Limited.
- Desroches, D., Hatch, T., Lawson, R. (2014). Are 90% of Organizations Still Failing to Execute on Strategy? *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 25(3), 61–67.
- Gendron, M. (1997). Using the Balanced Scorecard. *Harvard Management Update: A Newsletter from Harvard Business School*, 2(10), 7–10.
- Giles, W. (1991). Making Strategy Work. *Long Range Planning*, 13, 75–91.
- Gottschalk, P. (2008). Organizational structure as predictor of intelligence strategy implementation in policing. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 36(3), 184–195.
- Grant, R. M. (2011). *Współczesna analiza strategii*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Hambrick, D. C., Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy? *The Academy of Management Executive*, 15(4), 48–59.
- Hrebiniak, L. G. (2005). *Making strategy work. Leading effective execution and change*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Huff, A. S., Floyd, S. W., Sherman, H. D., Terjesen, S. (2011). *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I. (2006). Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored. *Journal of Management*, 32(5), 673–720.
- Ignacy, J., Wołczek, P. (2014). Forma strategii. In A. Kaleta (Ed.), *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2010). *Podstawy strategii*. Warszawa: PWE.
- Johnson, L. K. (2004). Execute your strategy—Without killing it. *Harvard Management Update*, 3–5.
- Jonk, J., Ungerath, M. (2006). Mergers and acquisitions: Not so fast – Companies need to pace themselves during the integration process. *Financier Worldwide*.
- Kaleta, A. (2006). Proces wyboru strategicznego - kluczowy etap zarządzania strategicznego. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej We Wrocławiu*, 1137, 72–84.
- Kaleta, A. (2013). *Realizacja strategii*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kaleta, A. (red.), (2014). *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Kaleta, A., Witek-Crabb, A. (2014). Treść strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach. [w:] A. Kaleta (red.), *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.



- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2002). *Strategiczna karta wyników*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*, 83(10), 72–80.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2006). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2010). *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: Wydawnictwo Profesjonalne PWN.
- Kiechel III, W. (1982). Corporate strategists under fire. *Fortune*, 106(13), 34–39.
- Kotler, P., Caslione, J. A. (2009). *Chaos*. Warszawa: MT Biznes.
- Krupski, R. (red.), (2003). *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Lawire, G., Cobbold, I. (2004). Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard. *2GC Active Management*, 1–16.
- Lippit, M. (2007). Fix the Disconnect Between Strategy & Execution. *T+D*, 61(8), 54–57.
- Mankins, M. C., Steele, R. (2005). Turning Great Strategy Into Great. *Harvard Business Review*, 83(July-Agust), 65–72.
- Miller, S. (1997). Implementing Strategic Decisions: Four Key Success Factors. *Organization Studies*, 18(4), 577–602.
- Morgan, M., Levitt, R. E., Malek, W. (2008). *Executing Your Strategy: How to Break It Down and Get It Done*. Harvard Business School Press.
- Morgan, M., Levitt, R. E., Malek, W. (2010). *Skuteczne wdrażanie strategii*. Warszawa: Wydawnictwo Profesjonalne PWN.
- Moszkowicz, K. (red.), (2015). *Wdrażanie strategii w polskich przedsiębiorstwach: model, uwarunkowania, implikacje*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Moszkowicz, M. (2005). *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Neilson, G. L., Martin, K. L., Powers, E. (2008). The Secrets to Successful Strategy Execution. *Harvard Business Review*, 86(6), 60–70.
- Noble, C. H. (1999). Building the strategy implementation network. *Business Horizons*, 42(6), 19–28.
- Obeidat, B. Y., Al-Hadidi, A., Tarhini, A., Masa'deh, R. (2017). Factors affecting strategy implementation. *Review of International Business and Strategy*, 27(3), 386–408.
- Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, 41(9), 871–882.
- Penc-Pietrzak, I. (1998). *Strategia biznesu i marketingu*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Penc-Pietrzak, I. (2010). *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Radomska, J. (2014). Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, 366, 429–438.
- Raps, A. (2004). Implementing strategy. *Strategic Finance*, 85(12), 48–53.

- Raps, A. (2005). Strategy implementation – an insurmountable obstacle? *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 141–146.
- Rothaermel, F. T. (2012). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Irwin IL.: McGraw-Hill.
- Salih, A., Doll, Y. (2013). A Middle Management Perspective on Strategy Implementation. *International Journal of Business and Management*, 8(22), 32–39.
- Schaap, J. I. (2006). Toward Strategy Implementation Success: An Empirical Study of the Role of Senior-Level Leaders in the Nevada Gaming Industry. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 10(2), 13–37.
- Speculand, R. (2006). The great big strategy challenge. *Strategic Direction*, 22(3), 3–5.
- Speculand, R. (2009). Six necessary mind shifts for implementing strategy. *Business Strategy Series*, 10(3), 167–172.
- Szarucki, M. (2015). Evolution of managerial problems from the perspective of management science. *Business: Theory and Practice*, 16(4), 362–372.
- Three Reasons Why Good Strategies Fail: Execution, Execution.... (2005). (<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/three-reasons-why-good-strategies-fail-execution-execution/>)
- Wojtkowiak, G. (2015). Rola elastyczności w zarządzaniu przedsiębiorstwem budowlanym. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 74(1), 321–331.
- Wółczek, P. (2012). Wdrażanie strategii jednym z najsłabszych ogniw zarządzania strategicznego. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 116, 205–216.
- Wółczek, P. (2014). Strategy Formalization in the Practice of Polish Companies. *Universal Journal of Management*, 2(1), 9–18.
- Wółczek, P., Ignacy, J. (2015). Modelowe ujęcia wdrażania strategii. [w:] K. Moszkowicz (red.), *Wdrażanie strategii w polskich przedsiębiorstwach: model, uwarunkowania, implikacje*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wright, R. P., Paroutis, S. E., Blettner, D. P. (2013). How Useful Are the Strategic Tools We Teach in Business Schools? *Journal of Management Studies*, 50(1), 92–125.
- Yang, L., Sun, G., Martin, J. E. (2010). Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation. In P. Mazzola & F. W. Kellermans (Eds.), *Handbook of Research on Strategy Process* (pp. 165–181). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Zook, C., Allen, J. (2001). *Profit From the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

### 3. Inne wątki badawcze ujęte w publikacjach

Na rysunku 1 wskazałem trzy zakresy aktywności naukowej po uzyskaniu stopnia doktora. Pierwszy z nich – 1. *Wdrażanie strategii*, stanowi podstawę cyklu publikacji powiązanych tematycznie. Natomiast dwa pozostałe – 2. *Strategiczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu* oraz 3. *Raportowanie społecznej odpowiedzialności biznesu* – swoim zakresem obejmowały inne zagadnienia niż wdrażanie strategii i te treści zaprezentowano poniżej.

W drugiej i trzeciej grupie badań skoncentrowałem się na problematyce społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Zakres drugi obejmuje zagadnienia dotyczące strategicznego wymiaru społecznej odpowiedzialności biznesu, natomiast zakres trzeci skupia się na kwestiach związanych z raportowaniem społecznej odpowiedzialności biznesu.

Moje badania nad strategicznym wymiarem koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu zostały ujęte w poniżej wymienionych opracowaniach (przy poszczególnych pozycjach wskazano indywidualny wkład).

Tabela 20. Publikacje składające się na wątek badawczy *strategiczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu*

Lp.	Autor/autorzy, rok wydania, tytuł publikacji, nazwa wydawnictwa [typ publikacji]	Indywidualny wkład (w przypadku publikacji napisanych we współautorstwie oświadczenia autorów precyzują wkłada poszczególnych osób w powstanie danej publikacji)
1	Wołczek P. 2008, <i>Społeczna odpowiedzialność biznesu w wymiarze lokalnym</i> [w:] <i>Współdziałanie władz samorządowych, uczelni i przedsiębiorstw w rozwoju lokalnym</i> , Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja”, ss. 321-329 [rozdział w monografii]	W rozdziale przedstawiłem kilka przykładów dobrych praktyk działań społecznie odpowiedzialnych w wymiarze lokalnym. Wymiar lokalny został wybrany celowo, ponieważ to właśnie w najbliższym otoczeniu przedsiębiorstwa często decyduje się kwestia jego istnienia. Działania społecznie odpowiedzialne ukierunkowane na społeczność lokalną i rozwój lokalny mogą mieć istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.
2	Wołczek P., 2009, <i>Zarządzanie SOP na przykładzie firmy Danone Polska</i> , Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 42, ss. 187-196 [artykuł naukowy]	W artykule dokonałem analizy działań podejmowanych przez firmę Danone Polska w obszarach odpowiedzialności wobec: pracowników, konsumentów, dostawców, społeczeństwa oraz środowiska naturalnego, wykazując, że podmiot ten prezentuje postawę zdecydowanie aktywną. Postawa ta charakteryzuje się tym, że firma postrzega siebie jako obywatela w społeczeństwie i aktywnie poszukuje możliwości przyczyniania się do poprawy ogólnego dobrobytu społecznego.
3	Wołczek P., 2010, <i>Społeczna odpowiedzialność biznesu w ujęciu strategicznym</i> , Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 100, ss. 133-146 [artykuł naukowy]	W artykule zaprezentowałem strategiczne podejście do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Podejście to definiuję jako takie, które charakteryzuje się połączeniem strategii CSR ze strategią biznesową danego podmiotu. Takie połączenie ma w konsekwencji przynieść obopólną korzyść – zarówno firmie jak i jej interesariuszom. Ponadto przedstawiłem w artykule przykłady kilku przedsiębiorstw, których działania w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu noszą znamiona działań o charakterze strategicznym.

4	<p>Wołczek P., 2011, <i>Społeczna odpowiedzialność biznesu źródłem przewagi strategicznej</i> [w] <i>Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne</i>, Zeszyty Naukowe Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 170, ss. 321-331 [artykuł naukowy]</p>	<p>W artykule prezentuję problematykę dotyczącą legitymizacji społecznej dla działań prowadzonych przez przedsiębiorstwa oraz rosnących oczekiwań interesariuszy co do angażowania się przedsiębiorstw w rozwiązywanie problemów społecznych i środowiskowych. Wychodzę z założenia, że powyższe zagadnienia mają swoje przełożenie na proces budowania przewagi konkurencyjnej. W artykule dochodzę do wniosku, że skuteczne budowanie przewagi konkurencyjnej wiązać się będzie w przyszłości z koniecznością uwzględniania przez przedsiębiorstwa, w coraz większym zakresie, kwestii zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu w strategiach działania</p>
5	<p>Wołczek P., 2011, <i>Strategia a CSR</i>, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr. 156, ss. 275-286 [artykuł naukowy]</p>	<p>W artykule dokonałem analizy relacji występujących pomiędzy strategią przedsiębiorstwa a koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu i zaproponowałem model obrazujący te relacje. W artykule dochodzę do wniosku, że w procesie projektowania strategii należy uwzględniać koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu. Wniosek ten opieram na założeniu, że współczesne przedsiębiorstwa nie mogą się kierować jedynie kryterium maksymalizacji zysku. Zysk bowiem zaczyna być traktowany nie jako cel ostateczny, ale jako środek do realizacji innych celów – społecznych i środowiskowych.</p>
6	<p>Wołczek P., 2014, <i>The Concept of Corporate Social Responsibility and Sustainable Development</i>, Problemy Ekorozwoju – Problems of Sustainable Development, Vol. 9, No. 1, pp. 157-166 (IF w 2017 r. = 1,058; za: Web of Science) [artykuł naukowy]</p>	<p>W artykule dokonałem analizy kluczowych założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Ponadto przedstawiłem zagadnienia związane z praktycznym zastosowaniem koncepcji CSR oraz z rolą jaką ona pełni w urzeczywistnianiu idei zrównoważonego rozwoju. W artykule przyjąłem tezę, że choć koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu bazuje na innych podstawach teoretycznych niż koncepcja zrównoważonego rozwoju, to posiadają one cechy wspólne, a ich kluczowym celem jest podejmowanie działań na rzecz poprawy jakości życia ludzi w wymiarze globalnym.</p>
7	<p>Wołczek P., 2015, <i>Development of the CSR concept in Poland - progress or stagnation</i>, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 387, ss. 200-214 [artykuł naukowy]</p>	<p>W artykule dokonałem oceny aktualnego (tj. w 2014 r.) stanu rozwoju koncepcji CSR w Polsce. Aby ustalić czy rozwój koncepcji CSR w Polsce znajduje się w fazie postępu, czy stagnacji, dokonałem wyboru odpowiedniego (tj. takiego, który dawał możliwość zaobserwowania zmian w czasie) punktu odniesienia. Punktem tym stały się wyniki badań z 2007 roku pochodzące z projektu realizowanego przez UNDP. Bazując na analizie czterech obszarów CSR zaproponowanych w projekcie UNDP (te obszary to: otoczenie polityczno-prawne, społeczeństwo obywatelskie, raportowanie i standardy), dokonałem oceny stanu rozwoju koncepcji CSR w Polsce. Doszedłem do wniosku, że po siedmiu latach od opublikowania wyników badań przeprowadzonych przez UNDP, rozwój koncepcji CSR w Polsce nadal znajduje się na wczesnym etapie. Niektóre obszary rozwijały się nieco dynamiczniej niż pozostałe, niektóre z kolei charakteryzuje stagnacja.</p>
8	<p>Bartoszczuk P., Florek-Paszkowska A., Mazur-Wierzbicka E., Młodzik L., Wołczek P., Wziątek-Staśko A., 2015, <i>Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw</i>, Texter, stron 160 [rozdział w książce wieloautorskiej]</p>	<p>Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu rozwija się na tyle dynamicznie, że ukuta została opinia, iż CSR powinna stanowić integralny element strategii każdego przedsiębiorstwa. W książce podjąłem próbę analizy na ile ta opinia ma pokrycie w polskiej rzeczywistości gospodarczej. Starłem się zarysować obraz rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności w Polsce prowadząc rozważania dotyczące: (a) rozwiązań instytucjonalnych, zachęcających przedsiębiorstwa do angażowania się w działania społecznie odpowiedzialne, (b) nastawienia polskiego społeczeństwa (konsumentów) do koncepcji CSR oraz (c) podejścia samych przedsiębiorstw do koncepcji CSR. W efekcie</p>

		prowadzonych rozważań dochodzę do wniosku, że rozwój koncepcji CSR w Polsce nadal znajduje się na wczesnym etapie i potrzeba szeregu rozwiązań instytucjonalnych, a także aktywności ze strony społeczeństwa i samych przedsiębiorstw, aby koncepcja ta nabrała bardziej strategicznego wymiaru.
9	Wołczek P., Skrzypek A., Rafał Sz., 2016, <i>Strategiczny CSR</i> , Texter, stron 128 [rozdział w książce wieloautorskiej]	W książce ponownie wracam do rozważań na temat miejsca koncepcji CSR w strategii przedsiębiorstwa. Przedstawiam propozycje sześciu autorów nawiązujące wprost do tej tematyki. Następnie dokonałem omówienia praktycznego, w wymiarze deklaratywnym, podejścia przedsiębiorstw do koncepcji CSR. W książce przyjąłem założenie, że niewiele firm funkcjonujących w Polsce (odnosiłem się przede wszystkim do firm polskich ze względu na dostępność danych) stosuje strategiczne podejście do koncepcji CSR. Wyniki analiz materiałów źródłowych potwierdziła moje przypuszczenia. Tymczasem można zaryzykować stwierdzenie, że w niedalekiej przyszłości te przedsiębiorstwa, które będą chciały efektywnie funkcjonować w długim okresie czasu, będą prawdopodobnie musiały zastosować podejście, w którym koncepcja CSR stanie się fundamentem, na którym będą opierać swój model biznesowy oraz strategię rozwoju.
10	Wołczek P., 2019, <i>Strategic CSR in Poland</i> [in:] <i>Corporate Social Responsibility in Poland. Strategies, Opportunities and Challenges</i> , (eds.) A. Długopolska-Mikonowicz, S. Przytuła, Ch. Stehr, Springer, ss. 289-309 [rozdział w monografii]	Rozdział w monografii stanowi podsumowanie moich badań nad strategicznym wymiarem koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Stwierdzam w nim, że od lat 50. ubiegłego wieku obserwujemy, jak koncepcja CSR zyskuje coraz większe zainteresowanie - nie tylko wśród badaczy, dziennikarzy i przedsiębiorców, ale także wśród konsumentów i opinii publicznej. W teorii zarządzania jest ona traktowana przez niektórych autorów jako nowoczesne narzędzie budowania wartości firmy i jej przewagi konkurencyjnej (Pańków, Rok, Strumińska-Kutra, & Woźniczko, 2010) (Pańków i in. 2010). CSR to koncepcja, która zakłada, że firmy dobrowolnie podejmą zobowiązania wykraczające poza ich obowiązki wynikające z prawa, w celu poprawy kontekstu środowiskowego, społecznego i rynkowego związanego z ich funkcjonowaniem. Należy zwrócić uwagę na charakter tych zobowiązań. Czy zobowiązania te są jednorazowe, przypadkowe, nie związane ze strategią przedsiębiorstwa, czy też są to zobowiązania trwałe, długoterminowe, zawarte w strategii firmy i jej modelu biznesowym? Można przyjąć, że pozycja konkurencyjna danej firmy i jej relacje z interesariuszami będą zależą od charakteru tych zobowiązań. W rozdziale przedstawiłem zatem ocenę strategicznego wymiaru CSR w Polsce, rozpatrując ten wymiar w kontekście zagadnień prawnych i politycznych, społecznych oraz gospodarczych. Ponadto przedstawiłem przykłady firm, które stosują strategiczne podejście do koncepcji CSR. Rozdział zamykam rekomendacjami dotyczącymi obszaru polityczno-prawnego, społecznego i gospodarczego, których wdrożenie powinno przyczynić się do tego, że koncepcja CSR będzie miała bardziej strategiczny charakter.

Zródło: opracowanie własne

Zakres trzeciej grupy badań skupiał się wokół kwestii dotyczących raportowania społecznej odpowiedzialności biznesu. Moje badania w tym zakresie są ujęte w poniżej wymienionych opracowaniach (przy poszczególnych pozycjach wskazano indywidualny wkład).

Tabela 21. Publikacje składające się na wątek badawczy *raportowanie społecznej odpowiedzialności biznesu*

Lp.	Autor/autorzy, rok wydania, tytuł publikacji, nazwa wydawnictwa [typ publikacji]	Indywidualny wkład (w przypadku publikacji napisanych we współautorstwie oświadczenia autorów precyzują wkłada poszczególnych osób w powstanie danej publikacji)
1	Wółczek P., 2013, <i>Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w Polsce</i> , Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 288, ss. 234-248 [artykuł naukowy]	W artykule przedstawiłem analizę problematyki dotyczącej raportowania CSR w Polsce na tle tendencji światowych. Wynikiem tej analizy są rekomendacje mające na celu przybliżenie raportowania społecznego w Polsce do światowych trendów w tej dziedzinie. Do kluczowych rekomendacji zaliczyłem: <ul style="list-style-type: none"> <li>• intensywniejsze rozwijanie strategicznego podejścia nie tylko do raportowania, ale do koncepcji CSR w ogóle,</li> <li>• zwiększanie zaangażowania interesariuszy w działania firm,</li> <li>• rozwiązywanie problemów związanych z miernikami i wskaźnikami obrazującymi poziom realizacji działań CSR,</li> <li>• zwiększanie skali wykorzystywania uznanych w świecie standardów raportowania (w tym głównie wytycznych GRI),</li> <li>• zapewnienie zewnętrznej weryfikacji raportów celem zwiększenia ich wiarygodności</li> <li>• przejście do tworzenia raportów zintegrowanych, ujmującego w jednym dokumencie wymogi z zakresu raportowania finansowego i społecznego.</li> </ul>
2	Wółczek P., 2015, <i>Communicating CSR in the Practice of Polish Companies</i> , GSTF Journal on Business Review, Global Science and Technology Forum, Vol. 4, No. 2, pp. 9-20 [artykuł naukowy]	W artykule wychodzę z założenia, że o społecznej odpowiedzialności należy skutecznie informować interesariuszy. Aby jednak myśleć o skutecznym komunikowaniu działań społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstwo musi w pierwszej kolejności zadbać o treść przekazu, zwracając szczególną uwagę na jego wiarygodność i spójność. Ponadto musi umiejętnie dopasować treści komunikatów do różnych grup odbiorców oraz dobrać właściwe narzędzia i kanały komunikacji. Rozpatrując zatem problematykę komunikowania działań CSR przez przedsiębiorstwa w artykule skupiłem się na trzech obszarach: <ul style="list-style-type: none"> <li>• co komunikować?</li> <li>• komu komunikować?</li> <li>• jak komunikować (przy użyciu jakich kanałów i narzędzi komunikacji)?</li> </ul> Oprócz rozważań teoretycznych, powyższe trzy obszary poddałem analizie z punktu widzenia praktyk stosowanych przez polskie firmy.
3	Wółczek P., Sikacz H., 2017, <i>Stan raportowania informacji o stosowanej polityce różnorodności przez spółki z Respect Index</i> , Marketing i Rynek, nr. 11, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, ss. 707-720 [artykuł naukowy]	W artykule skupiono się na ocenie stanu raportowania o stosowanej polityce różnorodności przez spółki z Respect Index, które są uznawane za zarządzane w sposób odpowiedzialny i zrównoważony. Wnioski płynące z przeprowadzonej analizy świadczą o tym, że spółki poddane badaniu nie radzą sobie najlepiej w kwestii raportowania: <i>większość nie realizuje Zasady I.Z.1.15 Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW</i> ; część nie przekazuje wskaźnika G4-LA12, natomiast wskaźnik G4-LA13 jest prezentowany w taki sposób, że praktycznie uniemożliwia porównanie spółek.
4	Wółczek P., Sikacz H., 2017, <i>Analiza raportów informacji niefinansowych spółek z Respect Index</i> , Marketing i Rynek, nr. 11, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, ss. 540-552 [artykuł naukowy]	W artykule skupiono się na ocenie raportów niefinansowych spółek, które powinny charakteryzować się najlepszymi praktykami w zakresie raportowania z racji przynależności do indeksu Respect. Analizie poddano ekonomiczne, środowiskowe i społeczne ujawnienia (z uwzględnieniem ogólnych informacji o spółkach) zawarte w raportach społecznych (społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, zrównoważonego rozwoju) lub raportach zintegrowanych. Raporty zostały poddane szczegółowej analizie, na podstawie której wyciągnięto uogólniające wnioski dotyczące stanu

		<p>raportowania i przygotowania spółek do wywiązania się z obowiązku raportowania danych niefinansowych z uwzględnieniem podziału sektorowego przedsiębiorstw. Spółki, których raporty zostały poddane badaniu, nie wykorzystują w pełni możliwości komunikacji z otoczeniem zewnętrznym jaką daje raportowanie informacji niefinansowych. Ujawnienia w poszczególnych obszarach ekonomicznym, środowiskowym i społecznym kształtują się na niskim poziomie. Badanie ujawniło ograniczenia w zakresie porównywalności raportów. Różnorodność praktyk w zakresie raportowania CSR uniemożliwia interesariuszom dokonywanie pogłębionych analiz oraz porównań poszczególnych podmiotów.</p>
5	<p>Wołczek P., Sikacz H., 2017, <i>Analiza ESG spółek z indeksu RESPECT na podstawie bazy ASSET4 ESG</i>, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, nr 18 (67), ss. 158-169 [artykuł naukowy]</p>	<p>W artykule wyszliśmy z założenia, że dane finansowe nie są wystarczające do oceny wyników przedsiębiorstwa, a zwłaszcza jego możliwości i potencjału. Kompleksowa, rzetelnie przeprowadzona ocena przedsiębiorstwa powinna zatem zawierać nie tylko wskaźniki ekonomiczne i finansowe, ale także dane środowiskowe, społeczne oraz dotyczące ładu organizacyjnego. Biorąc powyższe pod uwagę w artykule podjęto się analizy danych niefinansowych związanych z kwestiami ochrony środowiska, odpowiedzialności społecznej i ładu organizacyjnego zwanych danymi ESG (ang. <i>Environmental, Social, Governance</i>, ESG). Przedmiotem analizy były spółki wchodzące w skład indeksu Respect, co sugeruje, że ich wyniki ESG powinny być wysokie z racji przynależności do tego indeksu. Indeks Respect z założenia bowiem powinien składać się ze spółek, które w najwyższym stopniu spełniają wymagania w zakresie ładu organizacyjnego, ładu informacyjnego i relacji z inwestorami, a przede wszystkim wypełniają szereg wymagań zaliczanych do grupy czynników środowiskowych, społecznej odpowiedzialności i ładu organizacyjnego.</p> <p>Celem opracowania było zatem zweryfikowanie poglądu dotyczącego wysokich wyników ESG spółek z indeksu Respect. Do analizy wykorzystano dane z bazy ASSET4 ESG. Wnioski z przeprowadzonej analizy wskazują na duże różnice w wynikach między badanymi podmiotami. Przeprowadzone badania wskazują na to, że można mieć wątpliwości co do procesu doboru spółek do indeksu Respect, jak i do wyników różnego rodzaju konkursów przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie.</p>
6	<p>Wołczek P., Sikacz H., 2018, <i>Analysis and evaluation of the Respect Index functioning</i>, Management Sciences. Nauki o zarządzaniu, Vol. 23, Issue 3, pp. 30-38 [artykuł naukowy]</p>	<p>W artykule skupiono się na problematyce odpowiedzialnego inwestowania (ang. <i>Socially Responsible Investing</i> - SRI). Rozwój nurtu SRI wiąże się m.in. z powstawaniem giełdowych indeksów spółek społecznie odpowiedzialnych. Spółki tego typu powinny w najwyższym stopniu spełniać wymogi dotyczące czynników ESG oraz raportować interesariuszom wyniki działań podejmowanych w obszarach ESG. Głównym zatem celem publikacji była analiza i ocena procesu doboru podmiotów do indeksu spółek społecznie odpowiedzialnych - Respect oraz przedstawienie ewolucji jaką od momentu powstania przechodzi ten indeks.</p> <p>Wnioski płynące z przeprowadzonej analizy uprawniają do stwierdzenia, że spółki zakwalifikowane do indeksu Respect pretendują do miana społecznie odpowiedzialnych. Nie można bowiem jednoznacznie i bezkrytycznie przyjąć, że są one społecznie odpowiedzialne. Wątpliwości dotyczącym procesu selekcji spółek do indeksu, nie pozwalają jednoznacznie stwierdzić, że spółki wchodzące w skład omawianego indeksu charakteryzuje wysoki poziom wdrożenia i realizacji strategii CSR. Interesariusze, a w szczególności inwestorzy potencjalnie zainteresowani inwestycjami w spółki z tego indeksu, mogą odczuwać niedosyt informacyjny związany z opisem kwalifikacji spółek do indeksu.</p>

7	<p>Wółczek P., Sikacz H., 2018, ESG analysis of companies included in the Respect Index based on Thomson Reuters EIKON database, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 520, ss. 115-127 [artykuł naukowy]</p>	<p>W artykule przedstawiono wyniki analizy ESG spółek z indeksu Respec z wykorzystaniem baz danych Thomson Reuters EIKON. Wyniki analizy skłaniają do sformułowania postulatu, aby w kolejnych edycjach indeksu Respect w procedurze tworzenia jego składu uwzględniać wyniki ESG spółek.</p>
8	<p>Wółczek P., Sikacz H., 2018, Transparentność ujawnianych danych ESG przedsiębiorstw z indeksów giełdowych spółek społecznie odpowiedzialnych z Europy Środkowo-Wschodniej, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 516, ss. 64-75 [artykuł naukowy]</p>	<p>W artykule dokonano oceny poziomu transparentności danych ESG ujawnianych przez spółki wchodzące w skład indeksów społecznie odpowiedzialnych RESPECT, VÖNIX, CEERIUS. Do analizy wykorzystano dane z bazy ASSET4 ESG. Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają stwierdzić, że spółki wchodzące w skład poszczególnych indeksów najlepiej radzą sobie z ujawnianiem danych dotyczących ładu organizacyjnego, najgorzej zaś z ujawnianiem danych z obszaru środowiskowego. W ogólnej ocenie transparentności danych ESG najlepiej wypadły spółki z indeksu VÖNIX. Natomiast spółki z indeksu RESPECT wypadają najgorzej spośród wszystkich analizowanych podmiotów. Analiza danych wskazuje także na spadek poziomu transparentności danych ESG podmiotów wchodzących w skład indeksów giełdowych spółek społecznie odpowiedzialnych z Europy Środkowo-Wschodniej.</p>
9	<p>Wółczek P., Sikacz H., 2017, <i>Analiza ESG spółek z indeksu Respect - podsumowanie badań</i>, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, nr 18 (67), ss. 170-180 [artykuł naukowy]</p>	<p>Artykuł stanowił podsumowanie moich badań realizowanych we współpracy z dr inż. Hanną Sikacz na temat raportowania danych ESG przez spółki z indeksu Respect. Celem artykułu było dokonanie oceny porównawczej informacji pozyskanych z dwóch baz danych (ASSET4 ESG i Thomson Reuters Eikon) oraz na podstawie tych informacji przeprowadzenie analizy wyników ESG spółek wchodzących w skład indeksu Respect. Analiza ta miała odpowiedzieć na pytanie czy spółki z Respet Index to rzeczywiście podmioty, które w najwyższym stopniu spełniają wymagania w zakresie zarządzania czynnikami środowiskowymi, społecznymi i ładu organizacyjnego (ESG). Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na pewne rozbieżności w wynikach ESG uzyskanych przez spółki wchodzące w skład indeksu Respect na podstawie przedmiotowych baz danych. Można wyciągnąć wniosek, że oceny uzyskane na podstawie bazy ASSET4 ESG są korzystniejsze dla spółek. Tym niemniej, mając na uwadze fakt, że kwalifikacja danego przedsiębiorstwa do giełdowego indeksu spółek społecznie odpowiedzialnych nie powinna budzić żadnych wątpliwości, można mieć zastrzeżenia do składu X edycji indeksu Respect. Należy stwierdzić, że mimo różnic występujących między bazami, do indeksu powinno dobierać się spółki, które uzyskują wysokie wyniki ESG. Tymczasem okazuje się, że do przedmiotowego indeksu zakwalifikowały się spółki z bardzo niskimi ocenami ESG. Taki stan rzeczy rodzi uprawnione wątpliwości co do procedury doboru spółek do indeksu Respect i sugeruje dokonanie jej weryfikacji pod kątem uwzględniania wyników ESG przedsiębiorstw w tej procedurze.</p>

Źródło: opracowanie własne



## 4. Charakterystyka osiągnięć naukowo-badawczych wnioskodawcy

### 4.1. Statystyka publikacji

Od momentu uzyskania stopnia doktora nauk ekonomicznych i rozpoczęcia mojej pracy zawodowej na uczelni wyższej, tj. od 15 lutego 2008 r., do 26 kwietnia 2019 r. opublikowałem, samodzielnie lub we współautorstwie, łącznie 52 różnego typu publikacje (szczegółowe informacje w załączniku nr 4):

- 2 rozdziały w książkach współautorskich (w tym 2 samodzielne opracowania),
- 1 rozdział w podręczniku akademickim (w tym 1 samodzielne opracowanie),
- 13 rozdziałów w monografiach naukowych (w tym 9 samodzielnych opracowań),
- 33 artykuły w czasopismach (w tym 22 samodzielne opracowania),
- 3 rozdziały w skrypcie akademickim (w tym 3 samodzielne opracowania).

Przeciętna roczna liczba publikowanych przeze mnie prac naukowych, liczona dla całego okresu zatrudnienia, wynosi 4,73.

Poniżej dokonano zestawienia wszystkich rodzajów publikacji z lat 2008-2019. W dorobku przeważają artykuły w czasopismach (polskich i zagranicznych) oraz rozdziały w monografiach.

Tabela 22. Zestawienie dorobku publikacyjnego dr. Przemysława Wolczka po uzyskaniu stopnia doktora

Pozycje	Razem	Indywidualnie	Współautorstwo	W tym w j. ang.
Rozdziały w książkach współautorskich	2	2	-	-
Rozdziały w podręcznikach akademickich	1	1	-	-
Rozdziały w monografiach	13	9	4	2
Publikacje w czasopismach międzynarodowych	9	6	3	9
Publikacje w czasopismach ogólnopolskich	6	2	4	-
Publikacje w pracach i zeszytach naukowych w j. angielskim	2	1	1	2
Publikacje w pracach i zeszytach naukowych w j. polskim	16	13	3	-
Rozdziały w skrypcie akademickim	3	3	-	-
<b>Razem</b>	<b>52</b>	<b>37</b>	<b>15</b>	<b>13</b>

Źródło: opracowanie własne

W konsekwencji opracowanych i opublikowanych publikacji zgromadziłem 394 punkty według wskaźników publikacji Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz danych pochodzących z Repozytorium WIR Biblioteki Głównej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – tabela 23. Biorąc pod uwagę pełne lata publikacyjne (czyli okres od 2009 roku do 2018 roku), należy stwierdzić, że zgromadziłem 355 punktów, co daje średnio nieco ponad 35 punktów rocznie.

Tabela 23. Zgromadzone punkty za opublikowane publikacje (wg roku publikacji)

Rok publikacji	Punkty
2008	9
2009	9
2010	19,5
2011	13
2012	14
2013	11
2014	74
2015	83
2016	60
2017	34
2018	37,5
2019*	30
<b>Razem</b>	<b>394</b>

\* na dzień 26.04.2019 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przepisów Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz danych z Repozytorium WIR Biblioteki Głównej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

### Publikacje posiadające Impact Factor

W swoim dorobku publikacyjnym posiadam trzy artykuły (dwa opracowane samodzielnie oraz jeden opracowany wspólnie) z Impact Factorem (tabela 24).

Tabela 24. Publikacje posiadające Impact Factor

Rok publikacji	Publikacja	Impact Factor
2019	J. Radomska, P. Wołczek, L. Sołducho-Pelc, S. Silva, <i>The Impact of Trust on the Approach to Management - A Case Study of Creative Industries, Sustainability</i> , Vol. 11, No. 3, pp. 1-16, DOI:10.3390/su11030816	2,075
2018	P. Wołczek, <i>Strategy implementation problems in small and large companies - similarities and differences in light of the research results. Lessons from the polish experience</i> , Argumenta Oeconomica, No. 2 (41), pp. 391-421, DOI:10.15611/aoe.2018.2.17	0,178
2014	P. Wołczek, <i>The concept of corporate social responsibility and sustainable development</i> , Problemy Ekorozwoju – Problems of Sustainable Development, Vol. 9, No. 1, pp. 157-166	0,804

Źródło: dane z Repozytorium WIR Biblioteki Głównej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

## 4.2. Projekty naukowo-badawcze

### Projekty naukowo-badawcze krajowe

1. Nazwa projektu: *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw.*

Lata realizacji: 2011-2014

Nr projektu: NN1 15 402240 (finansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki)

Kierownik projektu: prof. zw. dr hab. Andrzej Kaleta

Opis zaangażowania: celem projektu badawczego było wypełnienie luki między teorią a praktyką w sferze ewolucji zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw. Byłem współtwórcą koncepcji badania, narzędzia badawczego (kwestionariusz ankiety) oraz jednym z głównych wykonawców projektu. W projekcie skoncentrowałem się na analizie zagadnień związanych z formą strategii (w ujęciu teoretycznym i praktycznym), presją społeczną wywieraną na współczesne zarządzanie strategiczne oraz formą zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach różnej skali.

2. Nazwa projektu: *Wdrażanie strategii organizacji - model, uwarunkowania i implikacje*

Lata realizacji: 2012-2015

Nr projektu: 2011/03/B/HS4/04247 (finansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki)

Kierownik projektu: dr hab. Krystyna Moszkowicz, prof. UE

Opis zaangażowania: celem projektu badawczego było wypełnienie luki między teorią a praktyką wdrażania strategii w organizacji. Projekt obejmował zagadnienia dotyczące uwarunkowań wdrażania strategii, czynników utrudniających oraz ułatwiających proces implementacji. Badania przeprowadzono wśród przedsiębiorstw uznanych za osiągające sukcesy w realizacji zamierzeń strategicznych. Byłem współtwórcą koncepcji badania, narzędzia badawczego (kwestionariusz ankiety), jednym z głównych wykonawców projektu oraz współtwórcą modelu wdrażania strategii. W projekcie skoncentrowałem się na analizie zagadnień związanych z wdrażaniem strategii jako newralgicznym etapem zarządzania strategicznego, narzędziami i metodami wdrożeniowymi (w ujęciu teoretycznym i praktycznym), modelowymi ujęciami wdrażania strategii oraz wypracowaniem modelu wdrażania strategii.

### **4.3. Staże naukowo-badawcze i udział w zespołach naukowo-badawczych**

#### **Staże naukowo-badawcze**

##### *Zagraniczny staż naukowo-badawczy*

Miesięczny (październik 2016 r.) staż w National University of Public Service (Budapeszt, Węgry) w ramach programu Pioneers into Practice prowadzonego przez Climate-KIC (organ Unii Europejskiej), skierowanego do osób zainteresowanych problematyką zrównoważonego rozwoju.

W ramach stażu, w międzynarodowym zespole (USA, Polska, Estonia, Wielka Brytania, Węgry), prowadziłem prace nad wdrożeniem systemu, który pozwala ocenić poziom zrównoważonego rozwoju uczelni.

Opis zaangażowania: Wspólnie z koleżanką z Estonii przygotowaliśmy narzędzia do zbierania i analizy danych odnoszących się do różnych sfer funkcjonowania uczelni, m.in. takich jak: działalność naukowo-badawcza, działalność dydaktyczna, zaangażowanie wewnętrzne i zewnętrzne uczelni w propagowanie koncepcji zrównoważonego rozwoju, emisja gazów cieplarnianych, efektywność energetyczna budynków, zużycie energii i wody, wykorzystywane środki transportu, gospodarka odpadami i śmieciami, zrównoważone inwestycje czy dobrostan pracowników uczelni. Biorąc pod uwagę fakt, że wdrażanie systemu oceny poziomu zrównoważonego rozwoju uczelni jest procesem długofalowym, zespół wypracował również zbiór rekomendacji, których zastosowanie powinno pozwolić na skuteczne kontynuowanie procesu implementacji.

#### **Zespoły naukowo-badawcze**

##### *Udział w międzynarodowym zespole badawczym*

Od lipca 2018 roku jestem członkiem międzynarodowego zespołu naukowo-badawczego, który realizuje projekt pt. *Managerial practices – managing ambidexterity in creative industries*.

Lata realizacji projektu: 07.2018-10.2019

Kierownik projektu: dr hab. Joanna Radomska, prof. UE

Zespół: dr hab. Joanna Radomska, prof. UE; prof. Susana Costa e Silva (Universidade Católica Portuguesa); dr inż. Letycja Sołoducho-Pelc (UE Wrocław); dr Monika Hajdas (UE Wrocław); dr Aleksandra Szpulak (UE Wrocław); dr Przemysław Wołczek (UE Wrocław).

Opis zaangażowania: międzynarodowy i interdyscyplinarny zespół postawił sobie za cel realizację badań w obszarze dualność praktyk managerskich w branży kreatywnej. Moje zaangażowanie dotyczyło współpracy w obszarach: przygotowanie koncepcji badawczej, zdefiniowanie luki badawczej, przeprowadzenie badań, przygotowanie artykułów będących efektem badań oraz doprecyzowanie koncepcji badawczej na potrzeby wniosku grantowego i przygotowanie wniosku grantowego w konkursie OPUS/HARMONIA.

#### 4.4. Wygłoszone referaty

W okresie po uzyskaniu stopnia naukowego doktora uczestniczyłem w 23 konferencjach naukowych (szczegóły w załączniku nr 4), w tym aktywnie (z wygłoszonymi referatami) w 15 konferencjach. Spośród ogółu wygłoszonych referatów jeden został wygłoszony w języku angielskim, zaś w języku polskim było 14 wystąpień.

Tabela 25. Zestawienie wygłoszonych referatów przez dr. Przemysława Wołczka po uzyskaniu stopnia doktora

Lp.	Tytuł wygłoszonego referatu	Nazwa, organizator, miejsce i termin konferencji
1	<i>Analiza ESG spółek z indeksu RESPECT na podstawie bazy Thomson Reuters Eikon</i>	X Ogólnopolska Konferencja Naukowa pt. „Społeczna odpowiedzialność organizacji. Wymierność wpływu społecznego” Organizator: Katedra Socjologii i Polityki Społecznej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Katedra Teorii Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie Miejsce i rok: Wrocław, 7-8 grudnia 2017
2	<i>Analiza i ocena funkcjonowania indeksu Respect</i>	Ogólnopolska Konferencja Naukowa pt. „Nauki Ekonomiczne w XXI wieku – wyzwania, dylematy, perspektywy” Organizator: Wydział Nauk Ekonomicznych, UE Wrocław Wrocław, 20-21 września 2017
3	<i>Analiza raportów informacji niefinansowych spółek z RESPECT Index</i>	I Ogólnopolska Konferencja Naukowa pt. „Społeczna odpowiedzialność biznesu - perspektywa zarządzania i ekonomii” Organizator: Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim WNEiZ, Uniwersytet Szczeciński; Szczecin, 9 czerwca 2017
4	<i>Stan raportowania informacji o stosowanej polityce różnorodności przez spółki z Respect Index</i>	I Konferencja Naukowa pt. „Społeczna odpowiedzialność biznesu - perspektywa zarządzania i ekonomii” Organizator: Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Uniwersytet Szczeciński; Szczecin, 9 czerwca 2017
5	<i>Rozwiązania usprawniające proces wdrażania strategii w przedsiębiorstwach - wyniki badań</i>	III Ogólnopolska Konferencja Naukowa pt.: „Wybory strategiczne w warunkach niepewności” Organizator: Katedra Zarządzania Strategicznego UE Poznań Poznań, 14-15 października 2015
6	<i>Communicating CSR in the practice of Polish companies</i>	“3rd International Conference on Social Responsibility, Ethics and Sustainable Business”. Blanquerna School of Communication and International Relations Ramon Llull University Barcelona, Spain, 9-10 October, 2014.
7	<i>Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych</i>	Ogólnopolska Konferencja Naukowa pt. „Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce” Organizator: Katedra Zarządzania Strategicznego WNE UE Wrocław 15-17 października 2014, Wrocław
8	<i>Ewolucja podejścia do koncepcji zrównoważonego rozwoju na arenie międzynarodowej</i>	VII Ogólnopolska Konferencja Naukowa Społeczna odpowiedzialność organizacji. Diagnoza i doskonalenie. Organizatorzy: Katedra Socjologii i Polityki Społecznej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Katedra Teorii Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie; Wrocław, 10-11 czerwca 2013
9	<i>Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w Polsce</i>	VI Ogólnopolska Konferencja Naukowa Społeczna odpowiedzialność organizacji. W poszukiwaniu paradygmatów, metodologii i strategii firm Organizatorzy: Katedra Socjologii i Polityki Społecznej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Katedra Teorii Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie; Wrocław, 8-9 października 2012
10	<i>Przyczyny upadku Kodaka</i>	Ogólnopolska Konferencja Naukowa pt. „Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii” Organizator: Katedra Zarządzania Strategicznego WNE UE Wrocław Wrocław, 10-12 grudnia 2012
11	<i>Społeczna odpowiedzialność biznesu – geneza, istota i kontrowersje</i>	Konferencja pt. „Odpowiedzialny biznes. Więcej niż zysk” Organizatorzy: Liga Odpowiedzialnego Biznesu, Uniwersytet Wrocławski Wrocław, 15 marca 2012

12	<i>Alternatywne scenariusze rozwoju Polski w perspektywie roku 2020 jako wynik zastosowania metody foresight</i>	Ogólnopolska Konferencja Naukowa pt. „Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii” Organizator: Katedra Zarządzania Strategicznego WNE UE Wrocław Wrocław, 8-10 grudnia 2010
13	<i>Spoleczna odpowiedzialność biznesu w ujęciu strategicznym</i>	IV Ogólnopolska Konferencja Naukowa pt.: "Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena" Organizatorzy: Katedra Socjologii i Polityki Społecznej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Katedra Teorii Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie; Wrocław, 24 – 26 maja 2010
14	<i>Zarządzanie SOP na przykładzie firmy Danone</i>	II Ogólnopolska Konferencja Naukowa pt.: <i>Spoleczna Odpowiedzialność Biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki</i> Organizator: Katedra Socjologii i Polityki Społecznej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu oraz Katedra Teorii Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Piechowice, 29-30 maja 2008
15	<i>Spoleczna odpowiedzialność biznesu w wymiarze lokalnym.</i>	Ogólnopolska Konferencja Naukowa pt.: <i>Współdziałanie władz lokalnych, uczelni i przedsiębiorstw w rozwoju lokalnym</i> . Organizator: Wyższa Szkoła Zarządzania Edukacja; Kępno, 10 grudnia 2008

Źródło: opracowanie własne

#### 4.5. Lista cytowań

W oparciu o bazę **Web of Science** należy wskazać, że łączna liczba cytowań moich publikacji wynosi **1**. W bazie **Web of Science** ujęto 3 moje prace. Wskaźnik **h-indeks** wynosi **1**.

Szczegółowe informacje przedstawiono w tabeli 26.

Tabela 26. Zestawienie liczby cytowań i wskaźnik Hirscha dorobku naukowego dr. Przemysława Wołczka (stan na dzień: 22.03.2019)

Rodzaj Bazy	BazEkon* (z auto-cytowaniami)	BazEkon (bez auto-cytowań)	Web of Science	Scopus**	Publish or Perish	Publish or Perish (profil Google Scholar)
Cechy publikacji						
Liczba indeksowanych publikacji	-	-	3	5	43	57
Liczba cytowanych publikacji	33	22	1	1	25	25
Zakres czasowy indeksowanych publikacji w latach	15	15	6	16	11	11
Zakres czasowy cytujących publikacji w latach	16	16	1	1	11	11
Liczba cytowań	66	38	1	1	98	98
Liczba cytowań /liczba publikacji	2	1,73	0,33	0,25	2,28	1,67
<b>h-index</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

\*w BazEkonie nie ma możliwości zawężenia do publikacji z wybranego zasięgu chronologicznego stąd dane obejmują cały zindeksowany dorobek

\*\* Scopus podobnie, również zawiera wszystkie zindeksowane publikacje

Zestawienie z Web of Science oraz Publish or Perish ograniczono do publikacji z lat 2008-2019

Z podanych baz jedynie zestawienie z BazEkon uwzględnia osobno wszystkie cytowania, a osobno wykaz bez autocytowań.

Źródło: Biblioteka Główna Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Oddział Zasobów Otwartej Nauki

W oparciu o bazę **Scopus** należy wskazać, że łączna liczba cytowań moich publikacji wynosi **1**.

W bazie **Scopus** ujęto 5 moich prac. Wskaźnik h-indeks wynosi **1**.

Natomiast z zestawienia cytowań dokonanego w oparciu o bazę **Publish or Perish** wynika, że zarejestrowane cytowania (łącznie **98** na dzień 22.03.2019 r.) dotyczą 25 spośród 43 zindeksowanych publikacji. Wskaźnik h-indeks wynosi **5**.

Poniżej przedstawiono zestawienie liczby cytowań 10 głównych wskazań publikacji w Google Scholar

Tabela 27. Zestawienie liczby cytowań 10 głównych wskazań publikacji (po doktoracie) w Google Scholar

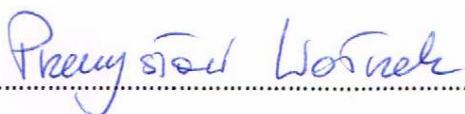
Tytuł publikacji	Rok publikacji	Liczba cytowań
P. Wołczek, <i>Wdrażanie strategii jednym z najsłabszych ogniw zarządzania strategicznego</i> , Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, nr 116, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ss. 205-216	2012	15
P. Wołczek, <i>Strategia a CSR</i> , Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 156, ss. 206-218	2011	9
P. Wołczek, <i>Development of the CSR Concept in Poland – Progress or Stagnation?</i> Research Papers of Wrocław University of Economics, No. 387, pp. 200-214	2015	8
P. Wołczek, <i>Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w Polsce</i> Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 288, ss. 234-248	2013	7
P. Wołczek, <i>Spoleczna odpowiedzialność biznesu w ujęciu strategicznym</i> Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 100, ss. 133-145	2010	6
H. Sikacz, P. Wołczek, <i>Analiza raportów informacji niefinansowych spółek z RESPECT Index</i> , Marketing i Rynek, nr 11, ss. 540-552	2017	5
<i>Wdrażanie strategii w polskich przedsiębiorstwach. Modele, uwarunkowania, implikacje</i> , (red.) K Moszkowicz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa	2015	5
H. Sikacz, P. Wołczek, <i>Stan raportowania informacji o stosowanej polityce różnorodności przez spółki z Respect Index</i> , Marketing i Rynek, nr 11, ss. 707-720	2017	4
P. Wołczek, <i>Ewolucja podejścia do koncepcji zrównoważonego rozwoju na arenie międzynarodowej</i> , Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 338, ss. 206-218	2014	4
J. Ignacy, P. Wołczek, <i>Forma strategii</i> , (w:) Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw, (red.) A. Kaleta, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa	2014	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie Google Scholar (dane na dzień: 22.03.2019 r.)

#### 4.6. Nagrody za pracę naukowo-badawczą

W zakresie działalności naukowo-badawczej uzyskałem następujące nagrody (wszystkie indywidualnie):

- 2015: Nagroda Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Indywidualna Stopnia Pierwszego za osiągnięcia w dziedzinie pracy naukowo-badawczej.
- 2016: Nagroda Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Indywidualna Stopnia Drugiego za osiągnięcia w dziedzinie pracy naukowo-badawczej.
- 2018: Nagroda Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Indywidualna Stopnia Drugiego za osiągnięcia w dziedzinie pracy naukowo-badawczej.
- 2019: Stypendium Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu za wybitną naukową działalność publikacyjną.



podpis Wnioskodawcy