

Przemysław Wołczek, Jarosław Ignacy  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## Modelowe ujęcia wdrażania strategii – przegląd wybranych koncepcji

### Streszczenie

Celem opracowania jest przybliżenie dwóch modelowych ujęć wdrażania strategii oraz zaprezentowanie zarysu koncepcji badań nad procesem wdrażania strategii w polskich przedsiębiorstwach. W artykule posłużono się metodą analizy literatury z zakresu wdrażania strategii na potrzeby przedstawienia i omówienia modeli wdrażania strategii. W wyniku przeprowadzonych analiz powstał zarys koncepcji badań empirycznych dotyczących implementacji strategii w polskich przedsiębiorstwach, który został zaprezentowany w ostatnim punkcie artykułu.

**Słowa kluczowe:** strategia rozwoju, modele wdrażania strategii, zarządzanie strategiczne.

**Kody JEL:** L1, L2

### Wstęp

Zarządzanie strategiczne stoi przed nieustannym wyzwaniem polegającym na wypracowaniu rozwiązań, które pozwolą organizacjom skutecznie zrealizować opracowane przez nie strategie. Współczesna literatura odnosząca się do zarządzania strategicznego oraz liczne badania praktyki gospodarczej potwierdzają, że istnieje ogromna rozbieżność między procesem formułowania strategii i jej realizacją, tzn. między tym, co firmy zakładają osiągnąć a tym, co praktycznie osiągają. Zasięg tego problemu jest bardzo różnie oceniany w zależności od autorów badań. I tak, Zook i Allen (2001) twierdzą, że aż 90% firm nie jest w stanie zrealizować swoich strategicznych ambicji. Nieco bardziej optymistyczne dane przytaczają Mankins i Steele (2006), którzy twierdzą, że przy wdrażaniu strategii przedsiębiorstwa osiągają średnio 63% założonych wyników finansowych. Jedne z najnowszych dostępnych badań Desroches, Hatch i Lawson (2014) wskazują na możliwą poprawę sytuacji w zakresie skuteczności wdrażania strategii. Niemal 40% ankietowanych firm określiło, że osiąga dobre lub bardzo dobre efekty w zakresie wdrażania strategii. Jednak nawet w tych najbardziej optymistycznych z przytoczonych badań ponad 57% respondentów wciąż przyznaje, że raczej lub zdecydowanie nie radzi sobie z realizacją strategii. Wszystkie przytoczone wyniki badań jednoznacznie potwierdzają, że efekty wdrażania strategii firm nadal dalekie są od oczekiwania. Nie ulega więc wątpliwości, że w tym zakresie ciągle jest wiele do zrobienia, a wypełnienie luki poznawczej jest istotne zarówno z poznawczego, jak i z aplikacyjnego punktu widzenia (Ignacy 2015). Zestawienie wybranych danych statystycznych ilustrujących skalę zjawiska zaprezentowano w tabeli 1.

**Tabela 1****Wdrażanie strategii w świetle wybranych badań empirycznych**

Wybrane dane statystyczne		
90%	Wszystkich firm nie udaje się zrealizować swoich strategicznych ambicji	Zook & Allen, 2001
95%	Pracowników firm nie zna, bądź nie rozumie strategii firmy	Kaplan & Norton, 2005
85%	Kadry zarządczej spędza mniej niż 1h miesięcznie na ewaluacji i korekcie strategii	Kaplan & Norton, 2005
80%	Decyzji dotyczących zarządzania podejmowanych jest bez rozważenia jakichkolwiek alternatyw	Lippitt, 2007
73%	Pracowników nie ma dostępu do strategicznych planów organizacji (a tylko 42% managerów ma do nich dostęp)	Axson, 1999
57%	Organizacji potwierdza, że raczej bądź zdecydowanie nie radzi sobie z wdrażaniem strategii	Desroches, Hatch, Lawson, 2014
60%	Organizacji zapewnia powiązania między budżetem a priorytetami strategii	Kaplan & Norton, 2005
40%	Firm wiąże wynagrodzenia pracowników z efektami wdrażania strategii, podczas gdy aż 92% firm uzależnia wynagrodzenie swojej kadry od wyników finansowych organizacji	Axson, 1999
37%	Potencjału firmy zostaje utracone w trakcie wdrażania strategii ze względu na bariery wdrożenia	Mankins & Steele, 2006
15%	Organizacji dokonuje systematycznej oceny rocznych wyników działalności względem wcześniej przyjętych założeń	Mankins & Steele, 2006

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pedersen (2008, s. 21-23); Desroches, Hatch, Lawson (2014, s. 61-67).

Organizacje działające w tak trudnych warunkach nieustannie poszukują rozwiązań, które pozwolą im na skuteczne realizowanie przyjętych strategii (Ignacy 2014). Wydaje się, że pozytywny wpływ na ten proces powinna mieć znajomość już wypracowanych rozwiązań modelowych. Celem artykułu jest zatem przybliżenie modeli wdrażania strategii oraz zaprezentowanie zarysu koncepcji badań nad procesem wdrażania strategii w polskich przedsiębiorstwach.

### Modelowe ujęcia wdrażania strategii – przegląd literaturowy

Mając na uwadze przytoczone wyniki badań dotyczące wdrażania strategii nie ulega wątpliwości, że istotna luka między ambicjami firm a efektami wdrażania strategii stanowi praktyczny problem, z którym borykają się wszystkie organizacje (Wołczek 2012; 2015). Warto podkreślić, że w globalnym świecie coraz bardziej dynamicznych procesów gospodarczych i społecznych problemy rozwojowe są ze sobą ściśle powiązane i wzajemnie od siebie zależne. Powoduje to, że liczba czynników mogących realnie wpływać na funkcjonowanie organizacji dramatycznie wzrasta (Wołczek 2014, s. 121). W tych warunkach wciąż aktualne pozostaje pytanie, w jaki sposób firmy mogą osiągnąć spójność podejmowanych

działań wdrożeniowych tak, aby ich efekty zależały bardziej od umiejętności i kompetencji kadry, a nie były dziełem przypadku czy szczęścia. Zrozumienie dynamicznych zjawisk społeczno-gospodarczych i zwiększenie szans osiągnięcia sukcesu wdrożeniowego wymaga myślenia syntezującego oraz sięgnięcia do rozwiązań systemowych. Celowi temu służyć będzie przegląd dwóch wybranych modelowych ujęć wdrażania strategii.

### ***Model autorstwa L. Hrebiniaka***

L. Hrebiniak (2005, s. 22-28) wymienia osiem elementów, które w sytuacji właściwego nimi zarządzania, prowadzą do skutecznego wdrożenia strategii.

1. Opracowanie modelu lub wytycznych dla działań wdrożeniowych. Menadżerowie potrzebują logicznego modelu/wytycznych do prowadzenia działań wdrożeniowych. Bez tego modelu czy wytycznych nie wiedzą, jakie kroki podjąć i kiedy je podjąć.
2. Zrozumienie, jak projektowanie strategii wpływa na jej realizację. Kadra zarządzająca musi być świadoma faktu, że proces wdrażania strategii oraz jej efekty zależą od jakości samej strategii, a ta z kolei uzależniona jest od jakości procesu projektowania.
3. Efektywne zarządzanie zmianą. Zarządzanie procesem wprowadzania zmian, które są pochodną realizowanej strategii, oznacza nie tylko redukcję oporu pracowników, ale również podejmowanie działań niezbędnych do zarządzania wdrażaniem w czasie.
4. Zrozumienie funkcjonującej w organizacji struktury władzy i wpływu. Zrozumienie, jak działa w organizacji struktura władzy i wpływu oraz umiejętne jej wykorzystanie dla celów strategii, może okazać się kluczowe dla powodzenia procesu wdrożeniowego.
5. Rozwijanie struktur organizacyjnych sprzyjających wymianie informacji, koordynacji działań oraz jasnemu przypisaniu zadań i odpowiedzialności. Wymiana informacji i koordynacja działań są niezbędne dla skutecznej realizacji strategii. Z kolei bez jasnego przypisania zadań i odpowiedzialności proces implementacji będzie istotnie zagrożony.
6. Opracowanie skutecznych mechanizmów kontroli i zbierania informacji zwrotnych. Wdrażanie strategii wymaga zbierania informacji na temat osiąganych wyników, które następnie należy wykorzystać na potrzeby „dostrojenia” strategii.
7. Ukształtowanie kultury organizacyjnej wspierającej wdrażanie strategii. Wdrażanie strategii wymaga kultury organizacyjnej charakteryzującej się chęcią osiągnięć, zaangażowania, dyscypliny i poczucia wśród pracowników własności strategii.
8. Przywództwo przychylnie realizacji strategii. Przywódcy, ulokowani na różnych szczeblach organizacyjnych, muszą być siłą przewodnią, która będzie prowadzić przedsiębiorstwo do sukcesu wdrożeniowego.

L. Hrebiniak zaproponował model wdrażania strategii, na który składa się pięć obszarów, w których podejmowane są kluczowe dla realizacji strategii decyzje i działania.

Pierwszym obszarem jest Strategia Firmy. Właściwie opracowana strategia ma kluczowe znaczenie dla sukcesu wdrożeniowego. Efektem procesu projektowania koncepcji rozwojowej powinna być jasna, spójna, skoncentrowana na przyszłych wynikach strategia.

Drugi obszar to Struktura Organizacyjna oraz Integracja. 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.

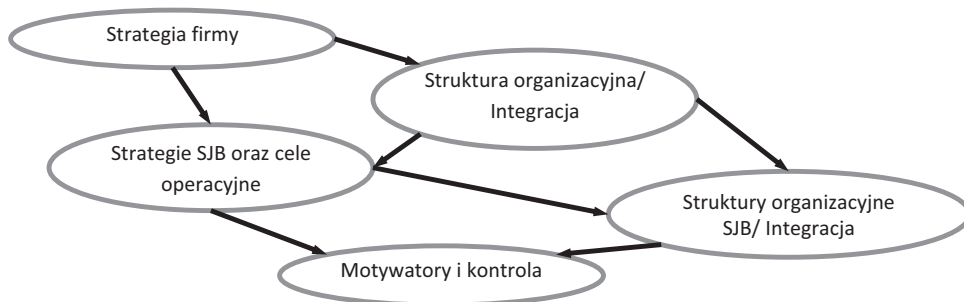
Trzeci obszar to Strategie SJB oraz Cele Operacyjne. Strategie poszczególnych SJB są nierozzerwalnie powiązane ze strategią firmy i koncentrują się na poszukiwaniu odpowiedzi m.in. na następujące pytania: które produkty oferować, jak konkurować z rynkowymi rywalami, jak uzyskać przewagę konkurencyjną? Z kolei drugi komponent wskazuje, że strategiczne cele i zamierzenia muszą być przełożone na krótkookresowe cele operacyjne.

Kolejny obszar dotyczy Struktury SJB oraz Integracji. Każda SJB powinna posiadać odrębną strukturę organizacyjną. Próba narzucenia wszystkim SJB tej samej struktury tylko dlatego, że są częścią większej całości, nie jest logicznym i właściwym sposobem działania. Z kolei Integracja odnosi się do 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.

## Schemat 1

### Realizacja strategii: kluczowe decyzje i działania



Źródło: Hrebiniak (2005, s. 35).

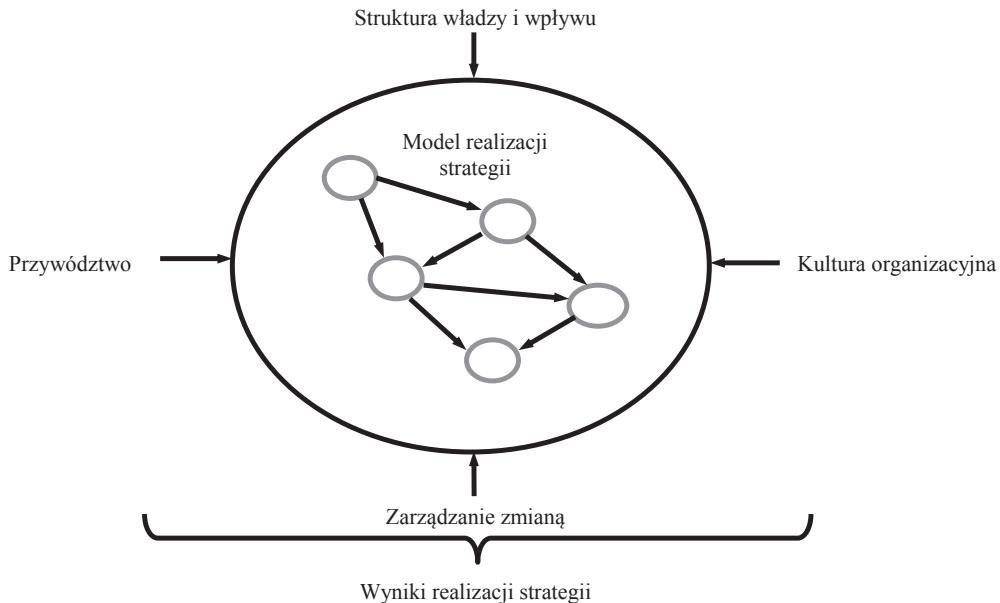
Model realizacji strategii L. Hrebiniaka ukazuje logiczny przepływ decyzji i działań wdrożeniowych. Strzałki pokazują, w których obszarach muszą zapaść odpowiednie decyzje zanim przejdziemy do kolejnych obszarów. Model identyfikuje te obszary, które wymagają szczególnej uwagi zarządzających, ponieważ to właśnie w nich zapadają kluczowe dla powodzenia procesu realizacji strategii decyzje. Jednak, jak zauważa Hrebiniak, model w po-

wyższym 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 (por. schemat 2). 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. Kultura organizacyjna wpływa na to, czy pracownicy czują się właścicielami wdrażanej strategii oraz czy odczuwają potrzebę angażowania 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.

## Schemat 2

### 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 stra-

tegi. Te decyzje zapadają w ramach określonego kontekstu organizacyjnego. Zrozumienie interakcji występujących między decyzjami podejmowanymi w poszczególnych obszarach a poszczególnymi czynnikami kontekstu organizacyjnego jest konieczne, aby zwiększyć szanse przedsiębiorstwa na osiągnięcie sukcesu w procesie wdrażania strategii.

### ***Model SEF (Strategic Execution Framework)<sup>1</sup>***

Model SEF został opracowany wspólnie przez firmę IPS Learning i Centrum Rozwoju Zawodowego przy Uniwersytecie Stanford (Stanford Center for Professional Development). 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 przez: (a) Przeznaczenie (*Purpose*) – po co istniejemy, jaki jest powód dla którego organizacja powstała i funkcjonuje? (b) Tożsamość (*Identity*) – jakie cechy wyróżniają organizację na tle innych, jaki jest jej charakter, jaki jest jej image, jakimi wartościami się kieruje? (c) Długookresowe zamierzenia (Long-Range Intention) – co zamierzamy osiągnąć w długiej perspektywie czasowej? Czy pracownicy, klienci, partnerzy firmy a nawet jej konkurenci rozumieją co staramy się robić w długiej perspektywie czasowej? Wszystkie elementy obszaru Ideacji powinny być jasno zdefiniowane w organizacji a następnie zakomunikowane jej uczestnikom. Jeżeli na tym etapie pojawiają 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, na który składa się m.in. kształtowanie relacji i przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi elementami. 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? Ważny jest taki dobór portfolio projektów, który nie będzie kłócił się

<sup>1</sup> Na podstawie informacji zaczerpniętych na stronie: <http://ipslearning.us/content/strategic-execution-framework>



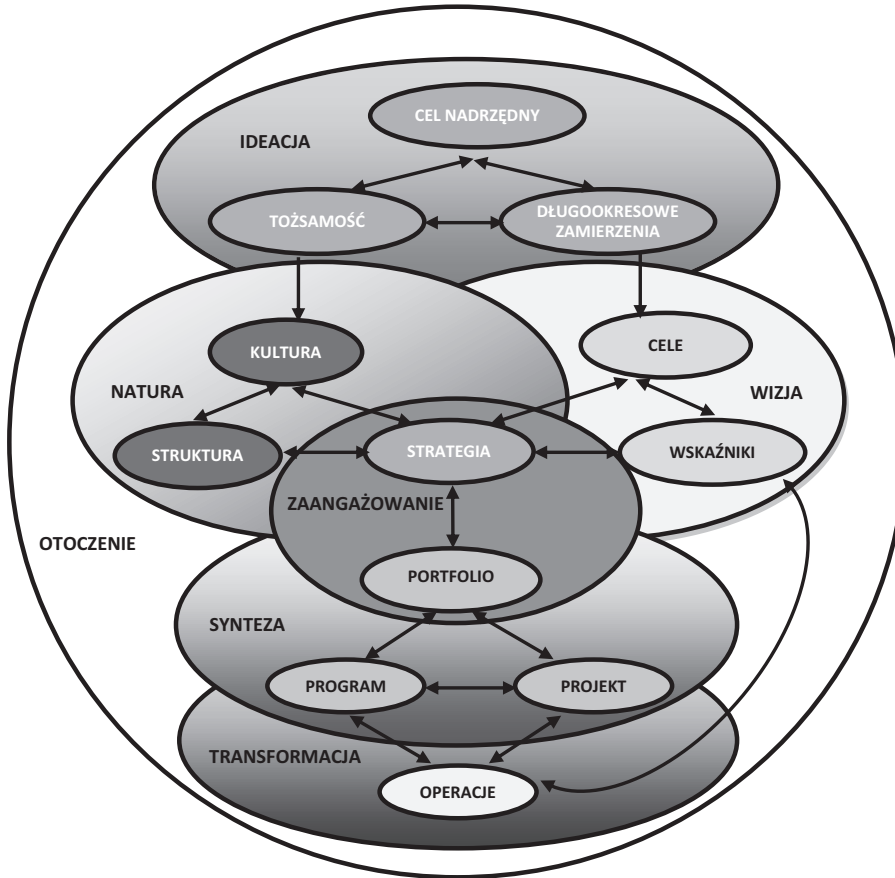
- z założeniami strategii. Na obszar Zaangażowania składa się: (a) Strategia (*Strategy*) – to droga, po której organizacja zamierza podążać, aby zrealizować swoje cele. Aby ta droga stała się rzeczywistością, należy strategię sprząć z takim portfolio inicjatyw biznesowych, które będzie odpowiadać przyjętej wizji rozwoju; (b) Portfolio inicjatyw biznesowych (*Portfolio*) – oparte na strategii zestaw priorytetowych programów i projektów rozwojowych dostosowanych do zasobów potrzebnych do ich realizacji. W powyższym ujęciu strategia jest kołem zamachowym, przekaźnikiem 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: (a) Programy (*Programs*) – składają się z projektów spokrewnionych ze sobą. Pojedynczy program stanowi zbiór złożonych, współzależnych projektów zarządzanych jako całość; (b) Projekty (*Projects*) – to często niepowtarzalne działania 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.

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. Model SEF skupia się przede wszystkim na problematyce zarządzania projektami. O jej znaczeniu w procesie realizacji strategii świadczą chociażby wyniki badań przeprowadzonych w 2013 roku przez Project Management Institute. Z badań wynika, że firmy charakteryzujące się niskimi umiejętnościami i możliwościami realizacji projektów są narażone na ryzyko zmarnowania 14 razy większej ilości pieniędzy na wdrażane projekty niż firmy skutecznie zarządzające projektami (PMI's Pulse of the Profession 2013).

W modelu SEF kluczowe są połączenia i złożone relacje zachodzące między poszczególnymi obszarami. Nie jest ważne bowiem jak dobrze firma realizuje się w danym obszarze, ważne jest to, jakiej jakości relacje wypracowała między danym obszarem a obszarami z nim powiązanymi.

## Schemat 3

## Model SEF (Strategic Execution Framework)



Źródło: <http://ipslearning.us/content/strategic-execution-framework> [dostęp: 04.04.2015].

### Modelowe ujęcia wdrażania strategii – wnioski i zarys koncepcji badawczej

Analizując procesy tworzenia i realizacji strategii należy zdawać sobie sprawę z faktu, że precyzyjne uchwycenie istoty tych procesów jest niezmiernie trudne, gdyż są to pojęcia o niezwykle szerokim zakresie znaczeniowym i bardzo złożonym charakterze. Przedstawione modelowe ujęcia dobitnie potwierdzają dużą skalę trudności dotyczącą właściwego ujęcia kluczowych aspektów związanych z tworzeniem i wdrażaniem strategii. Warto zwrócić uwagę na istotne różnice między tymi dwoma modelowymi ujęciami. Okazuje się, że zróżnicowanie to dotyczy zarówno zakresu czynników czy też obszarów branych pod uwagę, jak też wyboru kluczowych elementów decydujących o efektywności



procesu tworzenia i 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, które rozpatrywane jest w znacznie szerszym kontekście, obejmującym m.in. powiązania z tworzeniem strategii. Przedstawione modelowe ujęcia wdrażania strategii i koncepcje innych badaczy oraz dotychczasowe doświadczenia badawcze autorów niniejszego artykułu stały się inspiracją do stworzenia zarysu koncepcji badawczej, która w konsekwencji stała się podstawą podjęcia badań empirycznych.

U podstaw koncepcji badawczej legło założenie, że w przypadku badań dotyczących wdrażania strategii należy wykorzystać ujęcie holistycznie. W związku z tym wdrażanie strategii nie powinno być analizowane w oderwaniu od procesu jej tworzenia. Są to bowiem dwa nierozdzielnie związane ze sobą procesy, które wzajemnie się przenikają. Sztuczne oddzielanie tworzenia od wdrażania strategii jest szkodliwe, gdyż pomija silne związki i liczne interakcje zachodzące między tymi procesami. Kolejnym wyróżnikiem koncepcji badawczej było wykorzystanie ujęcia procesowego, które w założeniu miało ułatwić prześledzenie w jaki sposób następuje przekształcenie opracowanej strategii w wymierne efekty wdrożenia w postaci zrealizowanej strategii. Analizując różne aspekty związane z wdrażaniem strategii przedstawione w literaturze przedmiotu (Beer, Eisenstat 2000; Hrebiniak 2005; Neilson, Martin, Powers 2008; Čater, Pučko 2010) wyodrębnione zostały też główne obszary badawcze. Przedmiotem szczególnych zainteresowań stały się następujące aspekty: 1) opracowanie strategii, 2) planowanie i organizowanie procesu wdrożenia, 3) właściwe wdrażanie strategii.

#### Ad 1) Opracowanie strategii

Opracowana strategia stanowi zwieńczenie wysiłków podejmowanych w ramach procesu tworzenia strategii. Planując badania warto pamiętać, że podstawowe elementy składowe strategii oraz stopień ich formalizacji mogą ulegać przekształceniom w trakcie rozwoju przedsiębiorstw (Ignacy, Wołczek 2014). Niezależnie jednak od treści i formy, jaką przybiera strategia, to właśnie ona staje się podstawą i punktem wyjścia do planowania, a następnie podejmowania wszelkich inicjatyw oraz działań wdrożeniowych. W związku z tym istotnym elementem koncepcji badawczej stała się identyfikacja błędów koncepcyjnych, które mają swoje źródło w samej strategii i negatywnie wpływają na szanse jej realizacji.

#### Ad 2) Planowanie i organizowanie procesu wdrożenia

Ważnym elementem koncepcji badawczej stał się także proces planowania i organizowania wdrożenia. Jego znaczenie polega na tworzeniu fundamentów niezbędnych do przełożenia zapisów strategicznych na realne inicjatywy i codzienne działania zmierzające do osiągnięcia wymiernych efektów. W ramach planowania i organizowania wdrożenia koncepcja badawcza zakładała uwzględnienie trzech kluczowych aspektów, takich jak komunikacja, koordynacja i alokacja zasobów.

#### Ad 3) Właściwe wdrażanie strategii

Przygotowanie planów i założeń obejmujących wskazane powyżej aspekty toruje drogę do rozpoczęcia właściwego wdrażania strategii. W ramach koncepcji badawczej szczególne-

go znaczenia nabiera identyfikacja kluczowych czynników mogących utrudniać wdrażanie strategii. W ramach badań istotna jest także próba określenia rozwiązań, metod i narzędzi wspierających realizację strategii.

Dodatkowo nie sposób badać wdrażanie strategii abstrahując od otoczenia i szerszego kontekstu organizacyjnego, w którym podejmowane są decyzje i działania mające na celu realizację strategii. W związku z tym, oprócz wskazanych obszarów, koncepcja badawcza objęła także analizę uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych mających wpływ na procesy wdrożeniowe. W pewnym uproszczeniu można bowiem założyć, że opracowana strategia, niezależnie od jej formy i treści, stanowi pewien zbiór założeń dotyczących organizacji i jej otoczenia. Coraz większe praktyczne trudności dotyczące przewidywania i kreowania uwarunkowań wdrażania strategii sprawiają jednak, że w obecnych czasach ryzyko dezaktualizacji pierwotnych założeń strategii jest szczególnie wysokie. Logiczną konsekwencją tych zjawisk jest potrzeba ciągłego monitorowania procesu wdrażania strategicznych ustaleń zarówno w ramach organizacji, jak i poza nią.

Kolejnym istotnym aspektem brany pod uwagę w ramach koncepcji i planu badań było określenie wzajemnych zależności wskazanych elementów oraz możliwych reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu i wewnątrz firmy. Obejmowały one m.in. adaptację i redefinicję zarówno strategii, jak też jej wdrażania.

## Podsumowanie

Precyzyjne uchwycenie istoty i całościowego kontekstu organizacyjnego wdrażania jest zadaniem niezwykle trudnym, gdyż implementacja strategii stanowi bardzo złożone zadanie. Przedstawione w artykule modelowe ujęcia strategii stały się inspiracją do dyskusji, a w konsekwencji do prób określenia zakresu tematycznego zainteresowań badawczych autorów w ramach wdrażania strategii. Ich efektem stał się zarys koncepcji badawczej, obejmującej wskazane powyżej elementy składowe. Między poszczególnymi elementami koncepcji zachodzą wzajemne, dynamiczne powiązania. Poznanie części składowych oraz relacji i zależności występujących między nimi pozwala na kompleksowe rozpoznanie istoty wdrażania strategii. Przedstawione elementy i aspekty stanowiły zręby koncepcji badawczej, która stała się podstawą planowania i przeprowadzenia badań empirycznych.

## Bibliografia

- Axson D.A, David A. (1999), *The Fastest Route to Right Answers*, "Strategy & Leadership Journal".
- Beer M., Eisenstat R.A. (2000), *The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning*, "Sloan Management Review", Vol. 41, No. 4.
- Čatera T., Pučko D. (2010), *Factors of effective Strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice*, "Journal for East European Management Studies", Vol. 15.
- Desroches D., Hatch T., Lawson R. (2014), *Are 90% of Organizations Still Failing to Execute on Strategy?*, "Journal of Corporate Accounting & Finance", Vol. 25, Iss. 3.

- Hrebiniak L.G. (2005), *Making strategy work. Leading effective execution and change*, Pearson Education, Upper Saddle River.
- Ignacy J. (2014), *Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 366.
- Ignacy J. (2015), *Znaczenie błędów koncepcyjnych dla wdrożenia strategii*, „Marketing i Rynek”, nr 9.
- Ignacy J., Wołczek P. (2014) *Kluczowe problemy zarządzania strategicznego – forma strategii*, (w:) Kaleta A. (red.), *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2005), *The Office of Strategy Management*, “Harvard Business Review”.
- Mankins M.C., Steele R. (2006), *Turning Great Strategy into Great Performance*, “Harvard Business Review”.
- Neilson G.L., Martin K.L., Powers E. (2008), *The Secrets to Successful Strategy Execution*, “Harvard Business Review”.
- Pedersen K.L. (2008), *Cracking the code of strategy Execution*, Copenhagen Business School.
- PMI’s Pulse of the Profession (2013), Project Management Institute, Inc., March, <https://www.pmi.org/~media/PDF/Business-Solutions/PMI-Pulse%20Report-2013Mar4.ashx> [dostęp: 18.01.2017].
- Wołczek P. (2014), *Strategic management in Polish companies – stable or chaotic?* (in:) Dworzecki Z., Jarosiński M. (Eds.), *Within and beyond boundaries of management*, Warsaw School of Economics Press, Warsaw.
- Wołczek P. (2012), *Wdrażanie strategii jednym z najsłabszych ogniw zarządzania strategicznego*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy”, nr 116, SGH, Warszawa.
- Wołczek P. (2015), *Wdrażanie strategii newralgicznym etapem zarządzania strategicznego*, (w:) Moszkowicz K. (red.), *Wdrażanie strategii w polskich przedsiębiorstwach. Model, uwarunkowania, implikacje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zook Ch., Allen J. (2001), *Profit from the Core - Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Harvard Business School Press.
- <http://ipslearning.us/content/strategic-execution-framework> [dostęp: 04.01.2017].

## Strategy Implementation Models - an Overview of the Selected Concepts

### Summary

The main purpose of the article is to present and analyse two strategy implementation models and to describe an outline of the research concept on the process of implementing the strategies at Polish enterprises. In the article, there was used the method of analysis of the literature on the strategy implementation. The method of analysis was used for the purpose to present and discuss strategy implementation models. In result of analyses, there was created an outline of the concept of empirical research in the field of strategy implementation at Polish enterprises. The concept of empirical research is presented in the last paragraph of the article.

**Key words:** development strategy, models of strategy implementation, strategic management.

**JEL codes:** L1, L2

## Модельный подход к внедрению стратегии – обзор избранных концепций

### Резюме

Цель разработки – приблизить два модельных подхода к внедрению стратегии и представить зарисовку концепции исследований по процессу внедрения стратегии на польских предприятиях. В статье использовали метод анализа литературы в области внедрения стратегии для нужд представления и обсуждения моделей внедрения стратегии. В результате проведенных анализов возникла зарисовка концепции эмпирических исследований, касающихся внедрения стратегии на польских предприятиях, которую представили в последней части статьи.

**Ключевые слова:** стратегия развития, модели внедрения стратегии, стратегическое управление.

**Коды JEL:** L1, L2

Artykuł nadesłany do redakcji w styczniu 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:

dr Przemysław Wołczek

dr Jarosław Ignacy

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wydział Nauk Ekonomicznych

Katedra Zarządzania Strategicznego

ul. Komandorska 118/120

53-345 Wrocław

e-mail: przemyslaw.wolczek@ue.wroc.pl

e-mail: jaroslaw.ignacy@ue.wroc.pl