

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii.....	15
Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze.....	28
Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra	37
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych.....	49
Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment	59
Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji.....	68
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność?	78
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku.....	88
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego	99
Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości	108
Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3).....	119
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej	129
Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka.....	142
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	152
Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych	163
Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych.....	174
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji ..	184

Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>).....	202
Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce	236
Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna	248
Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego	258
Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii	278
Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu	288
Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego	308
Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty	317
Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego	373
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy	381
Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight	405
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw	413
Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację	429
Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej	439
Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych	449
Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw	460
Letycja Soloduch-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	470
Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań	485
Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa	495
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna	505
Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym	514
Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw	526
Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym	535
Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej	544
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia	560
Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań	572
Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania	582
Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych	593
Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich	605
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych	618
Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność	630

Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i>	660
Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view	689
Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

Summaries

Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses	36
Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego	67
Paweł Cabala: Risk factors analysis in managing the development of an organization	77
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study	98
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
Sylvia Dzedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception	128
Sylvia Dzedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk	151
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises	162
Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research	173
Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations.....	193
Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?.....	224
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games	235
Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value	277
Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective	287
Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes	307
Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects.....	325
Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies	335
Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company	357

Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises	365
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company	372
Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region	380
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer	394
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization	404
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept	412
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult	438
Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation	448
Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises	459
Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies	469
Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises	483
Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research	494
Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential	504
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective	513
Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government	525
Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises	534
Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market	543
Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum	559
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges	571
Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research	581
Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management	592

Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results	604
Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities	617
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents	629
Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity	641
Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A.	659
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management.....	688
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region	704

Jarosław Ignacy

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

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

WYBRANE PROBLEMY FORMUŁOWANIA I REALIZACJI CELÓW STRATEGICZNYCH PRZEDSIĘBIORSTW W ŚWIELE BADAŃ EMPIRYCZNYCH*

Streszczenie: W ostatnich latach upowszechnia się przekonanie, że współczesne otoczenie uległo diametralnym zmianom. Nowa rzeczywistość i coraz dynamiczniejsze przeobrażenia społeczno-gospodarcze stawiają przed zarządzaniem wysokie wymagania, gdyż coraz trudniejsze do przewidzenia zmiany zachodzące w otoczeniu utrudniają wdrażanie strategii. Celem artykułu jest analiza problemów dotyczących formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw poprzez analizę wyników badania ankietowego przeprowadzonego na próbie 200 firm – liderów branżowych. Przeprowadzone badania wskazują, że nawet elitarne firmy często napotykają w tym względzie wyraźne problemy. Najczęściej spotykane trudności to: 1) skupienie uwagi pracowników na działaniach operacyjnych, w oderwaniu od realizacji celów strategicznych (niemal 30% wskazań); 2) brak motywatorów lub nieodpowiednie motywatory wspierające realizację celów strategicznych (17,5% wskazań); 3) nadmierna liczba celów strategicznych uwzględnionych w strategii (13% wskazań).

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, cele strategiczne, wdrażanie strategii, badania empiryczne liderów branżowych.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.15

1. Wstęp

Obserwacja ostatniej dekady w gospodarce prowadzi do wniosku, że współczesny świat jest coraz bardziej złożony, a sytuację komplikuje wiele nowych, dynamicznych i wzajemnych relacji oraz współzależności. Zachodzące zmiany, coraz częściej określane mianem „nowej normalności”, odczuwają nie tylko międzynarodowe koncerny czy krajowi potentaci, ale nawet mniejsze firmy działające jedynie w skali lokalnej¹.

*Artykuł powstał w ramach projektu pt.: „Wdrażanie strategii organizacji – model, uwarunkowania i implikacje”. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/B/HS4/04247.

¹ P. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, New Media, Warszawa 2010, s. 12; por. także T.M. Box, *Small firm strategy in turbulent times*, Academy of Strategic Management Journal, Jan 2011, Vol. 10, Issue 1, s. 115-122.

Złożoność istniejących ograniczeń ma ogromny wpływ na codzienne decyzje podejmowane przez menedżerów, szczególnie te dotyczące strategicznych wyborów. Z wyborem strategii i kierunków rozwoju² nierozzerwalnie związana jest konieczność formułowania celów strategicznych oraz problem ich skutecznej realizacji. Są one bowiem niewrażliwym elementem strategii i stanowią jej „kwintesencję”. Wybór celów jest niezmiernie istotny, gdyż przesądza zarówno o charakterze strategii, jak i o możliwościach jej realizacji. Dzieje się tak we wszystkich przedsiębiorstwach, niezależnie od ich wielkości. Zarówno z poznawczego, jak i aplikacyjnego punktu widzenia istotne jest pytanie, jak współczesne uwarunkowania otoczenia wpływają na formułowanie i realizację celów strategicznych w różnych przedsiębiorstwach³. Mając na uwadze zarządzanie w ogóle, a szczególnie zarządzanie strategiczne, myślimy bowiem o działalności celowej, która jest przeciwieństwem przypadkowych wyborów i chaotycznego rozwoju.

2. Formułowanie i realizacja celów strategicznych w przedsiębiorstwach w świetle badań literaturowych

Nie ulega wątpliwości, że w warunkach coraz większej zmienności otoczenia, zastrzającej się, globalnej konkurencji formułowanie długofalowych zamierzeń staje się trudnym wyzwaniem⁴. Analizując literaturę przedmiotu, można jednak odnieść wrażenie, że prawdziwą sztuką jest już samo stworzenie strategii⁵. Wydaje się jednak, że prawdziwym wyzwaniem jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, jak przekształcić strategiczny plan w działanie, a następnie w oczekiwane osiągnięcia⁶. Warto uzmysłowić sobie, że we współczesnych warunkach prawidłowe skonstruowanie strategii stanowi jedynie początek skomplikowanej drogi zmierzającej do osiągnięcia przyjętych celów. Większość codziennych problemów, z którymi zmagają się przedsiębiorstwa, zaczyna się bowiem dopiero po stworzeniu strategii. Ze względu

² R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011; P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wyd. MT Biznes, 2005; R. Krupski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.

³ J. Radomska, L. Sołoducho-Pelc, *Factors determining the process of creating and implementing a Strategy Based on Innovation and Technology*, Vision 2020: Innovation, Development Sustainability, and Economic Growth, Wien 2013, s. 442-454; P. Wołczek, *Strategy implementation – experience of Polish companies*, Slovak Scientific Journal Management: Science and Education, Volume 2 (2013), No. 1, s. 97-101.

⁴ J.A. Martin, K.J. Davis, *Late in the game: how does a short time horizon impact CEO decision making?*, Academy of Management Perspectives, Aug 2010, Vol. 24, Issue 3, s. 105-106.

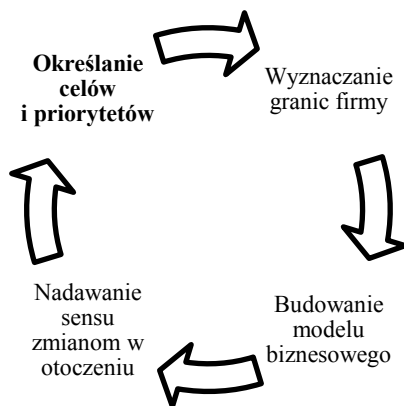
⁵ Z. Pięścioneł, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 18; J. Penc, *Strategie zarządzania*, AW “Placet”, Warszawa 1995, s. 15; A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 306; J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 26.

⁶ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 375.

na wskazane problemy oraz istotę zarządzania strategicznego stanowiącego celową działalność zmierzającą od urzeczywistnienia założonych celów, warto rozważyć teoretyczne i empiryczne uwarunkowania formułowania oraz realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw⁷.

Literatura przedmiotu nadal stosunkowo rzadko porusza te aspekty podejmowania strategicznych decyzji oraz określa warunki ich skutecznej realizacji, koncentrując się raczej na ogólnych płaszczyznach ich analizy. Niepełne rozpoznanie istotnych aspektów wdrażania strategii utrudnia formułowanie wartościowych wniosków o charakterze aplikacyjnym. W związku z tym podjęta została próba zidentyfikowania w literaturze przedmiotu wskazówek i sugestii ułatwiających firmom dokonywanie codziennych wyborów w zakresie celów strategicznych oraz wspomagających ich konsekwentną realizację. Istotnych wniosków w tym zakresie dostarcza K. Obłój. Według niego kluczem do wyboru, a następnie dyscypliny w realizacji strategii i osiągnięciu celów są 4 wzajemnie powiązane procesy⁸:

- 1) interpretacja i nadawanie sensu sytuacji w otoczeniu,
- 2) **definiowanie celów i priorytetów**,
- 3) określanie granic firmy,
- 4) budowanie modelu biznesowego.



Rys. 1. Wybór i realizacja strategii – powiązane procesy

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Obłój, *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa 2010, s. 47-48.

Ich właściwe zrozumienie jest kluczowe dla osiągnięcia sukcesu, gdyż stanowią one „swoiste *know how* strategii, które trzeba realizować w zdyscyplinowany intelektualnie i organizacyjnie sposób”⁹. Choć najbardziej logiczna wydaje się sekwen-

⁷ A. Kaleta, *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa 2013, s. 96-110.

⁸ Zob. K. Obłój, *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa 2010, s. 47-48.

⁹ Tamże, s. 47.

cja: **zrozumieć świat** → **wyznaczyć cele** → określić granice firmy → zbudować model biznesowy, to „w praktyce często logika tej sekwencji ulega jednak zmianom i sytuacyjnym dostosowaniom”¹⁰. Sekwencja traci wtedy swoje znacznie i trzeba pracować nad wszystkimi czterema jednocześnie. Warto jednocześnie pamiętać, że modyfikacja któregokolwiek z tych elementów wymusza także dostosowanie pozostałych, gdyż strategia wymaga spójnego dopasowania wszystkich wyborów i działań.

Ze względu na problematykę niniejszego artykułu szczególnie interesujący jest proces określanie celów oraz priorytetów. Analiza otoczenia i zachodzących w nim zmian ułatwia wskazanie **sedna koncepcji rozwoju, czyli określenie celów i priorytetów**. Choć dylematy dotyczące tego, jak należy formułować i osiągać cele strategiczne, stanowią jeden z podstawowych problemów zarządzania strategicznego, to dyskusje na ten temat prowadzone są zwykle na marginesie szerszych, teoretycznych rozważań dotyczących zasad oraz metod tworzenia koncepcji rozwoju. Natomiast w praktyce kluczowe staje się pytanie o logikę celów strategicznych i określenie, jak formułować oraz osiągać cele strategiczne w procesie realizacji strategii¹¹. Jedną ze wskazówek w tym kontekście stanowi zasada SMART¹². Wskazuje ona na pożądane cechy celów, uzmysławiając, że winny one być:

1. Konkretne (*specific*) – jasno określone, specyficzne. Prawidłowo sformułowany cel powinien być konkretny i precyzować, co zamierzamy osiągnąć. Trudno bowiem oczekiwać, że mgliste, niedookreślone cele mogą stać się wytycznymi racjonalnego działania i stanowić podstawę oceny.

2. Mierzalne (*measurable*) – możliwe i łatwe do pomiaru. W myśl tego kryterium musi istnieć pewna miara umożliwiająca ocenę stopnia realizacji celu. Optymalnie byłoby, aby było to kryterium wymierne, wyrażone liczbowo. Istnieją jednak przypadki, gdy takie postępowanie jest bardzo trudne lub wręcz niewykonalne. Wtedy konieczne jest poszukiwanie jak najbardziej jednoznacznych kryteriów jakościowych.

3. Osiągalne (*achievable*) – stawiany cel powinien znajdować się w zasięgu możliwości danej jednostki. Zbyt ambitne, niemożliwe do osiągnięcia cele negatywnie wpływają na motywację do działania. Podobny skutek powoduje formułowanie celów łatwych do osiągnięcia, których realizacja nie wymaga wysiłku. Ustalając cele, należy więc umiejętnie wyważyć realność i ambicje. Muszą one stanowić wyzwanie, a ich realizacja powinna być możliwa dzięki znacznemu wkładowi pracy, zaangażowania i wytrwałości.

4. Wykonalne (*relevant*) – istotą postulatu jest nadanie celom bardziej realnego charakteru, co można osiągnąć poprzez ich powiązanie z celami życiowymi danej

¹⁰ Tamże, s. 50.

¹¹ J. Ignacy, T. Kopyściański, *Selection criteria of strategic goals for local governments*, *Argumenta Oeconomica*, No 2 (27) 2011, s. 15-36

¹² A.F. Miller, J.A. Cunningham, *How to avoid costly job mismatches*, *Management Review*, Nov 1981, Volume 70 Issue 11, s. 29 oraz G.T. Doran, *There's a S.M.A.R.T. way to write managements's goals and objectives*, *Management Review*, Nov 1981, Volume 70, Issue 11, s. 35.

jednostki. W takim przypadku działania służące realizacji celu wydają się bardziej sensowne i godne wysiłku. Skutkuje to zwiększeniem motywacji do działania.

5. Określone w czasie (*time bound*) – należy określić nieprzekraczalny termin i czas, w którym cel będzie realizowany i ma zostać osiągnięty. Kryterium to jest niezwykle istotne. Dzieje się tak, gdyż nawet jasno określone cele, powiązane z misją życiową i osiągalne, rzadko są osiąganym, gdyż brak ram czasowych powoduje, że ich realizacja konsekwentnie odkładana jest „na jutro”, „na lepsze czasy” itp.

Zalecenia te stanowią istotę reguły SMART, która jest powszechnie znana w Europie¹³. Wskazuje ona, że cele muszą być z jednej strony realistyczne, ale jednocześnie na tyle ambitne, aby stanowić wyzwanie i prowadzić do rozwoju przedsiębiorstwa.

Podobnych wskazówek dotyczących formułowania i realizacji celów strategicznych dostarcza K. Obłój¹⁴. Według niego, logika formułowania celów strategicznych wymaga stosowania zasady minimum. Zasada minimum precyzuje, że cel strategiczny realizowany w danym czasie powinien być tylko jeden, gdyż podążać można tylko w jednym kierunku. Możliwa jest także sytuacja, w której istnieją dwa podstawowe cele strategiczne, ze względu na fakt, że w tych warunkach można jeszcze łatwo określić ich hierarchię. Natomiast zbyt duża liczba celów naturalnie rodzić będzie konflikty dotyczące ich wzajemnych powiązań i ważności. W myśl zasady minimum cele strategiczne powinny być precyzyjnie sformułowane, gdyż tylko wtedy mogą być naprawdę mierzalne. Dodatkowo najbardziej wskazane jest powiązanie precyzyjnie wyrażonego celu z innymi wskaźnikami. Sukces i rozwój firmy nie może być odkładany w bliżej nieokreśloną przyszłość. W związku z tym cel strategiczny powinien być dobrze osadzony w czasie. Zasada minimum dotycząca formułowania celów strategicznych wskazuje również, że cel powinien być co prawda ambitny, ale osiągalny.

W celu sformułowania wniosków o charakterze poznawczo-aplikacyjnym warto skonfrontować zaprezentowane ujęcia literaturowe z wynikami badań empirycznych.

3. Metodyka badań i pytania badawcze

Badanie właściwe poprzedzone pilotażem narzędzia badawczego zostało przeprowadzone na próbie 200 przedsiębiorstw. Grupę respondentów stanowiły firmy działające na rynku od 5 lat i figurujące na liście 500 największych polskich firm rankingu tygodnika „Polityka”, a także firmy z listy „Diamenty Forbesa 2013”. W rankingu „Polityki,” do wyznaczaniu pozycji, prócz przychodów ze sprzedaży, uwzględnia się także przychody ogółem, zysk brutto i netto oraz zatrudnienie. Natomiast „Diamenty

¹³ *Prepare yourself for success*, British Journal of Administrative Management, luty/marzec 2005, Issue 45, s. 17; R.F. Wright, *Strategies for avoiding the micro management trap*, Management Decision, 2000, Vol. 38 Issue 5/6, s. 362 i następne.

¹⁴ K. Obłój, wyd. cyt., s. 82-83.

ty Forbesa” to firmy najszybciej zwiększające swoją wartość. Konieczne jest więc uwzględnienie różnic strukturalnych, gdyż obie te listy prezentują zdecydowanie odmienne rodzaje firm. Ze względu na strategiczny charakter decyzji związanych z wdrażaniem strategii oraz celów strategicznych respondentami była najwyższa kadra kierownicza przedsiębiorstwa, rozumiana jako prezes, dyrektor, dyrektor ds. strategii czy wiceprezes, lub zarząd przedsiębiorstwa. Dobór próby badawczej opierał się na metodzie warstwowo-losowej proporcjonalnej, a w ramach badań wykorzystano technikę bezpośredniego wywiadu kwestionariuszowego (PAPI – Paper and Pencil Interview). Wywiady zostały przeprowadzone przez wyspecjalizowaną agencję badawczą na bazie opracowanego przez członków zespołu badawczego kwestionariusza wywiadu. Zawierał on 47 stwierdzeń w części zasadniczej i 12 pytań w części metryczkowej. Respondenci na skali Likerta określali poziom zgodności własnych przekonań ze stwierdzeniami badawczymi zawartymi w ankiecie. Dotyczyły one problemów występujących we wdrażaniu strategii oraz skali ich natężenia, a także metod i narzędzi zastosowanych przy realizacji strategii oraz ich skuteczności.

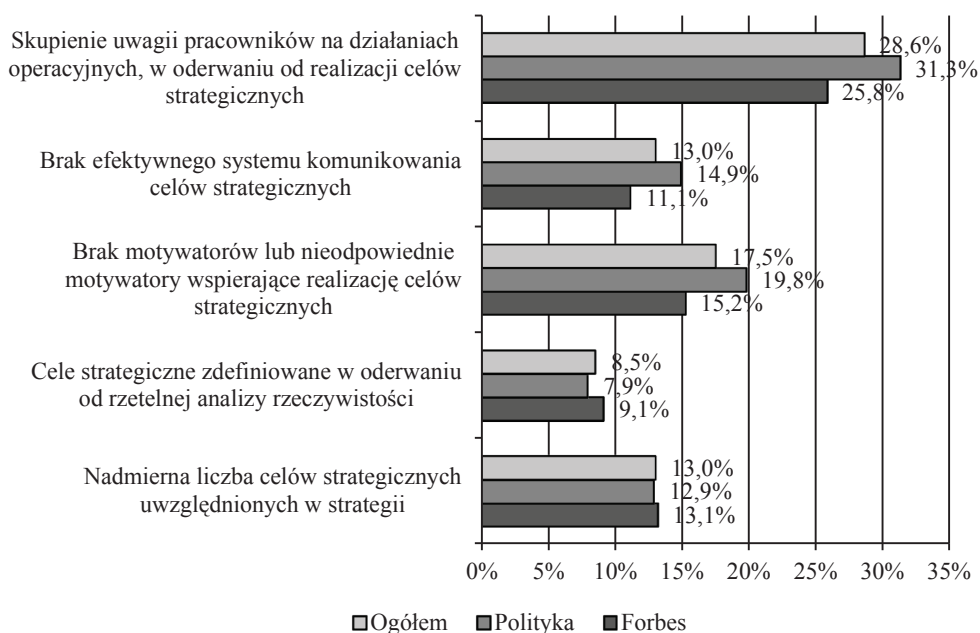
Przedmiotem rozważań w ramach niniejszego artykułu są **wybrane aspekty formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw**. Badanie tego obszaru zmierzało do ustalenia, jakie problemy związane z formułowaniem i realizacją celów strategicznych występują w badanych przedsiębiorstwach oraz jaka była ich skala oraz znaczenie. W celu znalezienia odpowiedzi na te wątpliwości analizie poddano 5 pytań badawczych, które służyły diagnozie problemów związanych z określaniem i realizacją celów strategicznych.

4. Wyniki badań i dyskusja

Ogólna analiza celów strategicznych w całej populacji 200 firm została pogłębiona poprzez uwzględnienie zróżnicowania firm z rankingu tygodnika „Polityka” oraz z listy „Diamenty Forbesa 2013”. Odpowiedzi na wybrane pytania badawcze dotyczące problemów związanych z celami strategicznymi prezentuje rys. 2.

Przeprowadzone badania wskazują, że w ankietowanych firmach najczęściej spotykany problemem związany z formułowaniem i realizacją celów strategicznych stanowi skupienie uwagi pracowników na działaniach operacyjnych, w oderwaniu od realizacji celów strategicznych, który dotyka niemal 29% ogółu przedsiębiorstw. Co ciekawe, w przypadku większych firm skupionych w rankingu 500 „Polityki” problem ten występuje częściej i dotyka niemal 32% przedsiębiorstw, natomiast w przypadku mniejszych firm z listy „Diamenty Forbesa” odsetek ten jest wyraźnie niższy i wynosi niecałe 26%.

Kolejnym często spotykanym problemem jest brak motywatorów lub nieodpowiednie motywatory wspierające realizację celów strategicznych. Problem ten zidentyfikowało 17,5% ogółu badanych firm. Był on jednak bardziej dokuczliwy w większych firmach, gdzie występował w prawie 20% z nich, podczas gdy w przypadku mniejszych firm z listy „Forbesa” odsetek ten wyniósł ok. 15%



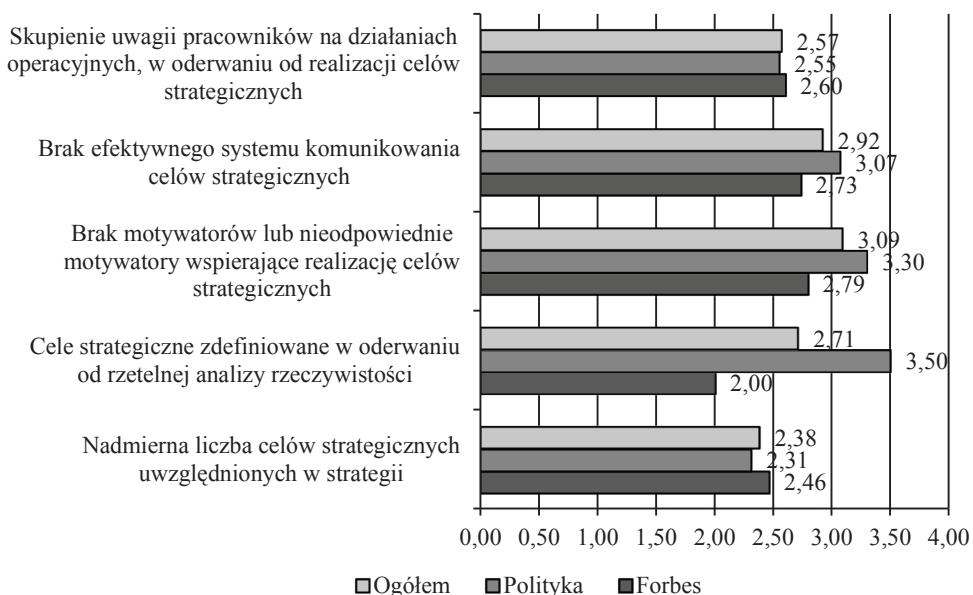
Rys. 2. Problemy związane z formułowaniem i realizacją celów strategicznych (% wystąpień)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Nieco rzadziej występującymi problemami są: nadmierna liczba celów strategicznych uwzględnionych w strategii i brak efektywnego systemu ich komunikowania. Tego rodzaju problemy występują w 13% badanych przedsiębiorstwach. Jednak o ile pierwszy z tych problemów występuje z niemal identycznym natężeniem w większych i mniejszych firmach, o tyle drugi z nich jest zdecydowanie bardziej zróżnicowany. Znacznie częściej ujawnia się on w dużych firmach ujętych w rankingu „Polityki” – odsetek niemal 15%, natomiast wśród mniejszych firm z listy „Forbesa” odsetek ten wynosi tylko ok. 11%.

Według respondentów najrzadziej występującym problemem związanym z celami strategicznymi jest zdefiniowanie celów w oderwaniu od rzetelnej analizy rzeczywistości. Taka sytuacja występuje u 8,5% ogółu badanych przedsiębiorstw. Wśród większych firm z rankingu „Polityki” odsetek ten był nieznacznie niższy od ogólnej średniej i wyniósł 7,9%, natomiast w przypadku „Diamentów Forbesa” odsetek ten wzrósł do 9,1%.

Aby uzyskać szerszy obraz analizowanej problematyki, warto skonfrontować zidentyfikowane problemy związane z celami strategicznymi ze znaczeniem, jakie miały one dla ankietowanych firm. Aby tak się stało respondenci zostali poproszeni o określenie skali występujących problemów na pięciostopniowej skali – wartość „1” oznacza całkowity brak problemu, natomiast wartość „5” definiuje problem jako ogromny. Średnie wartości z odpowiedzi respondentów prezentuje rys. 3.



Rys. 3. Skala i znaczenie problemów związanych z formułowaniem i realizacją celów strategicznych (średnia z odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Za najbardziej dotkliwy problem związany z celami strategicznymi respondenci uznali brak motywatorów lub nieodpowiednie motywatory wspierające realizację celów strategicznych. Średnia w tym przypadku wyniosła niemal 3,1. Warto zauważyć, że większe firmy z rankingu „Polityki” problem ten oceniają jako znacznie poważniejszy – średnia 3,3, podczas gdy mniejsze firmy z listy „Forbesa” przypisują mu mniejsze znaczenie – średnia 2,79. Minimalnie mniej istotny problem stanowi brak efektywnego komunikowania celów strategicznych – średnia 2,92. Również w tym przypadku duże firmy skupione w rankingu „Polityki” przypisują mu większe znaczenie (średnia 3,07) w porównaniu do „Diamentów Forbesa” (średnia 2,73).

Kolejnym ważnym problemem jest definiowanie celów strategicznych w oderwaniu od rzetelnej analizy rzeczywistości (średnia 2,71). Niezwykle interesujących wniosków dostarcza analiza wyników w podziale na listy rankingowe, gdyż w tym przypadku zróżnicowanie jest największe, tzn. duże firmy z rankingu „Polityki” uważają ten problem na najpoważniejszy ze wszystkich analizowanych (średnia 3,5), podczas gdy firmy z listy „Forbesa” uważają go za najmniej poważny ze wszystkich wskazanych problemów (średnia zaledwie 2,0). Za mniej istotny problem związany z celami strategicznymi respondenci uznali skupienie uwagi pracowników na działaniach operacyjnych, w oderwaniu od realizacji celów strategicznych – średnia ocena to 2,57. Znaczenie tego problemu niemal identycznie oceniały zarówno duże firmy z rankingu Polityki (średnia 2,55), jak i firmy z listy „Forbesa”

(średnia 2,6). Według respondentów najmniej istotnym problemem związanym z formułowaniem i realizacją celów strategicznych jest nadmierna liczba celów uwzględnionych w strategii – średnia 2,38. Również w tym przypadku brak jest istotnych różnic w znaczeniu tego problemu w zależności od typu przedsiębiorstwa. Firmy z rankingu „Polityki” znaczenie tego problemu oceniają niemal identycznie (średnia 2,31) jak firmy z listy Forbesa (średnia 2,46).

Interpretując wyniki badań, należy zwrócić uwagę na bardzo istotny czynnik, jakim jest charakter i specyfika analizowanych firm. Z jednej strony były to największe firmy (ranking czasopisma „Polityka”), liderzy branż obecni na rynku od wielu lat, natomiast z drugiej strony listę „Diamentów Forbesa” tworzyły najdynamiczniej rozwijające się firmy (największy przeciętny roczny wzrost wartości). Nie ulega więc wątpliwości, że obie grupy firm stanowią swoistą elitę przedsiębiorstw, dlatego z poznawczego punktu widzenia szczególnie interesujące jest zdiagnozowanie, w jaki sposób liderzy rynku radzą sobie z formułowaniem i realizacją celów strategicznych. Okazuje się, że nawet tak wybitne firmy często napotykają w tym względzie wyraźne i istotne problemy. Z dużą dozą prawdopodobieństwa można więc przypuszczać, że wyniki badań przeprowadzonych wśród przeciętnych, losowo wybranych firm wykazałyby, że tego rodzaju problemy występują znacznie częściej i jednocześnie są dla nich jeszcze bardziej dotkliwe.

5. Podsumowanie

Przeprowadzone badania dotyczące formułowania i realizacji celów strategicznych potwierdziły, że nawet elitarne firmy pochodzące z rankingu 500 największych firm „Polityki” i listy „Diamenty Forbesa 2013” napotykają w tym względzie istotne, praktyczne problemy. Do najczęściej występujących trudności respondenci zaliczyli: 1) skupienie uwagi pracowników na działaniach operacyjnych, w oderwaniu od realizacji celów strategicznych (niemal 29% ogółu przedsiębiorstw), 2) brak motywatorów lub nieodpowiednie motywatory wspierające realizację celów strategicznych (17,5% ogółu badanych firm), 3) nadmierna liczba celów strategicznych uwzględnionych w strategii i brak efektywnego systemu ich komunikowania (oba problemy wystąpiły w 13% badanych firm). Jednocześnie częstotliwość występowania wskazanych problemów nie idzie w parze ze znaczeniem, jakie przypisują im respondenci. Według nich najpoważniejszymi problemami związanymi z formułowaniem i realizacją celów strategicznych są: 1) brak motywatorów lub nieodpowiednie motywatory wspierające realizację celów strategicznych (średnia wskazań niemal 3,1), 2) brak efektywnego komunikowania celów strategicznych (średnia 2,92), 3) definiowanie celów strategicznych w oderwaniu od rzetelnej analizy rzeczywistości (średnia 2,71).

Kiedy zestawia się informacje dotyczące częstotliwości i znaczenia trudności związanych z formułowaniem i realizacją celów strategicznych, na pierwszy plan wysuwa się problem braku motywatorów lub nieodpowiednich motywatorów wspie-

rających realizację celów strategicznych (drugi czynnik w zakresie częstotliwości występowania i pierwszy w zakresie znaczenia). W kontekście praktyki zarządzania strategicznego zastanawiający jest fakt, dlaczego definiowanie celów strategicznych w oderwaniu od rzetelnej analizy rzeczywistości w przypadku dużych firm z rankingu „Polityki” wskazywane jest jako najpoważniejszy problem, natomiast „Diamenty Forbesa” uważają go za najmniej poważny ze wszystkich analizowanych problemów.

Analizując wskazane prawidłowości, warto mieć także na uwadze nieuchronne ograniczenia badawcze. Choć próba badawcza była stosunkowo liczna, to fakt ten nie gwarantuje jednak, że wskazane problemy występujące we wdrażaniu oraz wykorzystywane w tym procesie narzędzia są charakterystyczne dla ogółu polskich firm. Dodatkowo wywiady przeprowadzone w oparciu o kwestionariusz ankietowy stanowią odzwierciedlenie poglądów i przekonań respondentów, które nie były weryfikowane na podstawie materiałów źródłowych. Powoduje to, że nie sposób wykluczyć w tego typu badaniach pewnej dozy subiektywizmu z jednej strony związanej z rozumieniem stwierdzeń badawczych, a z drugiej z udzielonymi odpowiedziami. Wskazane ograniczenia nie przekreślają jednak sensu dalszych, pogłębionych badań zidentyfikowanych empirycznie prawidłowości.

Literatura

- Box T.M., *Small firm strategy in turbulent times*, Academy of Strategic Management Journal, Jan 2011, Vol. 10, Issue 1.
- Doran G.T., *There's a S.M.A.R.T. way to write managements's goals and objectives*, Management Review, Nov 1981, Volume 70, Issue 11.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Wyd. MT Biznes, 2005.
- Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Ignacy J., Kopyściański T., *Selection criteria of strategic goals for local governments*, Argumenta Oeconomica, No 2 (27) 2011.
- Kaleta A., *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa 2013.
- Kotler P., Caslione J. A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, New Media, Warszawa 2010.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Martin J.A., Davis K.J., *Late in the game: how does a short time horizon impact CEO decision making?*, Academy of Management Perspectives, Aug 2010, Vol. 24, Issue 3.
- Miller A.F., Cunningham J.A., *How to avoid costly job mismatches*, Management Review, Nov 1981, Volume 70, Issue 11.
- Oblój K., *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa 2010.
- Penc J., *Strategie zarządzania*, AW “Placet”, Warszawa 1995.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
- Prepare yourself for success*, British Journal of Administrative Management, Luty/Marzec 2005, Issue 45.
- Radomska J., Sołoducho-Pelc L., *Factors Determining the Process of Creating and Implementing a Strategy Based on Innovation and Technology*, Vision 2020: Innovation, Development Sustainability, and Economic Growth, Wien 2013.

- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
- Wołczek P., *Strategy implementation – experience of Polish companies*, Slovak Scientific Journal Management: Science and Education, Volume 2 (2013), No. 1.
- Wright R.F., *Strategies for avoiding the micro management trap*, Management Decision, 2000, Vol. 38, Issue 5/6.

SELECTED PROBLEMS IN THE FORMULATION AND IMPLEMENTATION OF CORPORATE STRATEGIC OBJECTIVES IN THE LIGHT OF EMPIRICAL RESEARCH

Summary: In recent years, there has been a wide spreading belief that the modern environment has changed dramatically. The new reality and the dynamic socio-economic transformations pose high demands on management, because the changes are becoming more and more difficult to predict. Changes in the environment are one of the major factors which make it increasingly difficult for companies to implement development strategies. Therefore, the aim of this paper is to analyze issues related to the formulation and implementation of corporate strategic objectives by analyzing the results of a survey conducted on a sample of 200 companies – industry leaders. The study indicates that even elite companies often encounter difficulties in this regard. The most common problems are: i) focus on operational activities, apart from strategic goals (almost 30%); ii) the absence of motivators or inappropriate motivators to support implementation of the strategic goals (17,5% of responses); iii) an excessive number of strategic objectives included in the strategy (13% of responses).

Keywords: strategic management, strategic objectives, implementation strategies, industry leaders empirical research.