

**ŚWIADOMOŚĆ
STRATEGII
I JEJ REALIZACJI**

P E R S P E K T Y W A
PRACOWNIKÓW SPRZEDAŻY

MIKOŁAJ PINDELSKI

ŚWIADOMOŚĆ STRATEGII I JEJ REALIZACJI

P E R S P E K T Y W A
PRACOWNIKÓW SPRZEDAŻY



SGH

OFICyna WYDAWNICZA SGH
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
WARSZAWA 2019

Recenzja

Wojciech Czakon, Andrzej Kaleta

Redakcja językowa

Klaudia Kleczka

© Copyright by Mikołaj Pindelski & Szkoła Główna Handlowa w Warszawie,
Warszawa 2019

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości
lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISBN 978-83-8030-285-3

Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162
www.wydawnictwo.sgh.waw.pl
e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt i wykonanie okładki

Aleksandra Kulik

Skład i łamanie

DM Quadro

Druk i oprawa

QUICK-DRUK s.c.

Zamówienie 46/IV/19

Spis treści

Wstęp	7
1. Wielość ujęć strategii przedsiębiorstwa	21
1.1. Istota strategii	21
1.2. Typologie podejść do strategii	32
1.3. Podejście planistyczne	42
1.4. Podejście ewolucyjne	50
1.5. Podejście prostych reguł	58
1.6. Podejście pozycyjne	66
1.7. Podejście zasobowe	73
1.8. Ujęcia strategii przedsiębiorstwa – podsumowanie	83
2. Metody realizacji strategii	87
2.1. Identyfikacja metod realizacji strategii	87
2.2. Realizacja strategii w podejściu planistycznym	94
2.2.1. Kaskadowanie planu i zarządzanie przez cele	94
2.2.2. Zrównoważona Karta Wyników	100
2.2.3. Dźwignie Simonsa	102
2.2.4. Pulpit menedżera	105
2.3. Realizacja strategii w podejściu ewolucyjnym	109
2.3.1. Podejście inkrementalne	109
2.3.2. Podejście menedżersko-rozwojowe	112
2.4. Realizacja strategii prostych reguł	116
2.4.1. Zarządzanie partycypacyjne	116
2.4.2. <i>Governance, Risk Management, Compliance (GRC)</i>	120
2.4.3. <i>Center of gravity</i>	126
2.5. Realizacja strategii w podejściu pozycyjnym	130
2.5.1. Orientacja kosztowa i przychodowa	130
2.6. Realizacja strategii w podejściu zasobowym	136
2.6.1. Modele K. Obłója i R. Krupskiego	136
2.6.2. <i>Strategic fit</i> i metoda 7s	140
2.6.3. Model operacyjny, architektura korporacyjna	145
2.7. Metody realizacji strategii – podsumowanie	152

3. Świadomość realizacji strategii	155
3.1. Strategia a jej realizacja	155
3.2. Koncepcja realizacji strategii – problemy definicyjne	161
3.3. Świadomość strategiczna a realizacja strategii	168
3.4. Bariery realizacji strategii a świadomość strategiczna	175
3.5. Czynniki wpływające na świadomość strategiczną realizacji strategii	185
3.5. Kierunki badania realizacji strategii	192
3.6. Dotychczasowe badania realizacji strategii – hierarchia i świadomość strategiczna	201
3.7. Badania realizacji strategii z perspektywy świadomości strategicznej funkcji sprzedaży	216
3.8. Świadomość strategiczna a realizacja strategii – podsumowanie	226
4. Metodyka badania	231
4.1. Luka badawcza	231
4.2. Autorska metoda badania świadomości realizacji strategii	234
4.3. Problem, cel, hipotezy, przedmiot i przebieg badania	239
4.4. Pytania badawcze i hipotezy	244
4.5. Dobór próby i założenia metodyczne	249
4.6. Pomiar modelu	255
4.7. Metodyka badania – podsumowanie	256
5. Syntetyczna próba oceny świadomości realizacji strategii na poziomie funkcji sprzedaży. Wyniki badań	259
5.1. Podejścia, metody i techniki oraz świadomość realizacji strategii	259
5.2. Świadomość strategii i jej realizacji	266
5.3. Świadomość strategii planistycznych i ich realizacji	272
5.4. Świadomość strategii ewolucyjnych i ich realizacji	278
5.5. Świadomość strategii prostych reguł i ich realizacji	285
5.6. Świadomość strategii pozycyjnych i ich realizacji	293
5.7. Świadomość strategii zasobowych i ich realizacji	300
5.8. Syntetyczna próba oceny świadomości realizacji strategii na poziomie funkcji sprzedaży	306
Zakończenie	315
Bibliografia	321
Spis rysunków	363
Spis tabel	365
Spis wykresów	367
Załączniki	369

WSTĘP

Strategia i jej realizacja są obszarem zainteresowania praktyków i teoretyków zarządzania. Mogą być rozpatrywane z wielu perspektyw zarówno jako jednolite pojęcie, jak i dwa odrębne, związane z odrębnymi charakterystykami i działaniami. Bez względu jednak na uznanie tych dwu zagadnień za odmienne lub tożsame, wiele kwestii pozostaje niewyjaśnionych w sposób absolutny, jak np. heterogeniczność źródeł powstawania barier realizacji strategii, czy uniwersalność sposobów przeniesienia założeń strategicznych na poziom operacyjny. Zaznacza się istnienie obszaru pomiędzy strategią a jej realizacją, którą zauważa D. Hambrick [1981] i nazywa ją świadomością strategiczną. Dotyczy członków organizacji i tego, jak postrzegają strategię i jej realizację, jakie są ich wyobrażenia o oczekiwanych efektach podejmowanych przez nich decyzji i działań, jakie czynniki na to wpływają i jak kształtują się procesy kognitywne. Wczesne prace dotyczące strategii określały ją jako kształtowany na szczycie hierarchii organizacyjnej wzorzec i kierunek podejmowania decyzji, przenoszony na jej niższe szczeble i implementowany [Andrews, 1971]. Współcześnie jednak podważa się racjonalność decyzji w zakresie kształtowania strategii przez najwyższe szczeble zarządzania [Hambrick, Mason, 1981; Hambrick, 1984], brak zgody co do istoty strategii [Ronda-Pupo, Guerras-Martin, 2012], wskazuje na niejasności w transferowaniu jej na szczeble niższe [Beer, Eisenstat, 2004, 2005; Hrebiniak, 2005, 2008] i brak zgodności strategii i jej realizacji [Kaplan, Norton, 2005, 2013]. Zaznacza się brak zgodności co do tego, jaki kształt strategia ma, a jaki jest postrzegany przez członków organizacji, jak jest realizowana, a jakie są założenia co do jej realizacji [Andersen, 2004a, 2004b; Jarząbkowski, Balogun, 2009; Jett, George, 2004]. Zagadnienie to jest o tyle istotne, że w ustalaniu relacji pomiędzy strategią a zachowaniami menedżerskimi badanie rozpoznawania świadomości strategicznej dostarcza lepszych wyników, aniżeli analiza *ex post* efektów ekonomicznych, czy skuteczności realizacji strategii [Hambrick, 1981], opierając się zarówno na świadomości indywidualnej, czego dotyczy niniejsza praca, jak i koalicyjnej [Prahald, Bettis, 1986].

Praca ta łączy więc z pomocą indywidualnej świadomości strategicznej [Hambrick, 1981] strategię i jej realizację, badając drogę powstającą pomiędzy ujęciem

strategii a podejściem do jej realizacji. Istotą jest tu ustalenie jak kształtuje się świadomość strategiczna poszczególnych szczebli hierarchii organizacyjnej w zakresie ujęcia strategii oraz podejścia do jej realizacji z uwzględnieniem metod jej realizacji. Poszukując funkcji w organizacjach związanych z realizacją strategii i jednocześnie możliwie uwzględniających jej założenia w różnych ujęciach strategii – od wglądu w organizację, procesy i zasoby po zmiany pod wpływem czynników endogenicznych – wybrano funkcję sprzedaży. Szczególnej wagi nabiera ona w przypadku badania sposobów i podejść do realizacji strategii. Na istotną rolę świadomości strategicznej osób pracujących na styku organizacji i otoczenia w tworzeniu oraz implementacji strategii wskazuje wielu autorów [Buttle, 2004; Davis, Allen, Dibrell, 2012], określając ich krytyczną rolę w realizacji strategii [Singh, Rhoads, 1991] i podkreślając, że odbywa się ona na poziomie poszczególnych osób, które realizują ją w często indywidualnie określony sposób [Crosby Evans, Cowles, 1990] i jednocześnie mogą wprowadzać w sposobie jej implementacji istotne zmiany, czy też ją ograniczać [Berthon, Pitt, Morris, 1995/1996]. Podobnie jak inne funkcje, np. pozyskiwania kapitału czy marketingu, sprzedaż stanowi test i kontrolę końcową tego, czy przedsiębiorstwo i nieco szerzej organizacja, jest zdolna do rynkowego istnienia, a jej produkty i usługi znajdują nabywców. Zdolność organizacji do komercjalizacji, sprzedawania, czyli w domyśle, choć to nie tożsame terminy, generowania przychodów z działalności podstawowej jest wyznacznikiem, czy działa ona poprawnie i buduje przewagi konkurencyjne, a otoczenie pozytywnie odpowiada na końcowe efekty zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa procesów i działań. Pracujący na styku organizacji i otoczenia nabierają więc istotnego znaczenia, szczególnie w kwestii realizacji strategii. Zwłaszcza, że podejścia do tworzenia strategii, choć ulegają zmianom w ostatnich dekadach, to jednak wydają się nadal czerpać z klasycznych ujęć strategii [Niemczyk, 2013; Whittington, 2006; Zakrzewska-Bielawska, 2014b], oddając realizację strategii poszczególnym działom funkcjonalnym i jednostkom organizacyjnym.

Celem badania jest ustalenie, czy w świadomości pracowników funkcji sprzedaży, reprezentujących trzy szczeble hierarchii organizacji – strategiczny, taktyczny i operacyjny, poszczególnym podejściom do strategii odpowiadają poszczególne metody i podejścia do ich realizacji utrzymane według charakterystyki podejścia do strategii.

Cel ten ma umożliwić weryfikację, czy według ich percepcji można skonstruować pewne całościowe, zgodnie z koncepcją szkół strategii, kierunki tworzenia i realizacji strategii oraz na ustalenie, w jaki sposób są, w świadomości pracowników, realizowane strategie utrzymane w poszczególnych podejściach. Założeniem jest to, że może występować rozbieżność opinii, co do jednolitości pomiędzy

świadomością podejścia do strategii a świadomością podejścia do jej realizacji. Istotą jest więc ustalenie deklarowanych przez pracowników funkcji sprzedaży podejść do strategii i jej realizacji.

Wyodrębniono także cele poznawcze, metodyczne i aplikacyjne. Cele aplikacyjne postanowiono określić, mając jednak na uwadze ograniczenia ich formułowania zgłaszane w literaturze naukowej [Sandberg, Tsoukas, 2011]. Jednocześnie formułowana jest w literaturze potrzeba łączenia podejścia naukowego w zarządzaniu z jego aplikacyjnością w organizacjach [Cohen, 2007; Pfeffer, 2007; Saari, 2007; Van de Ven, 2007].

Cele poznawcze:

1. Określenie klasycznych koncepcji i typów ujęć strategii przedsiębiorstwa.
2. Umieszczenie wybranych podejść i metod realizacji strategii w ramach ujęcia strategii.
3. Poznanie świadomości strategicznej obejmującej strategię i metody jej realizacji na poziomie funkcji sprzedaży w ujęciu trzech szczebli hierarchii organizacyjnej.

Cele metodyczne:

1. Opracowanie autorskiego sposobu badania świadomości strategicznej łączącej ujęcie strategii i ujęcie realizacji strategii.
2. Opracowanie autorskiego sposobu powiązania świadomości strategicznej w obszarze ujęcia strategii i sposobów jej realizacji na trzech szczeblach hierarchii organizacyjnej.

Cele aplikacyjne:

1. Przekazanie praktyce biznesu wytycznych dotyczących tworzenia świadomości strategicznej w zakresie łączenia ujęcia strategii i metod jej realizacji.

Cele te przechodzą od określenia istoty strategii i ogólnego przedstawienia ujęć strategii, poprzez prezentację metod realizacji strategii i przyporządkowanie ich ujęciom strategii, opis koncepcji świadomości strategicznej w zakresie ujęć strategii oraz metod jej realizacji, wskazania ograniczeń i problemów realizacji strategii z perspektywy świadomości strategicznej, po badania empiryczne wskazujące na występujące w świadomości badanych sposoby przechodzenia od ujęcia strategii do jej realizacji.

Cel poznawczy określenia klasycznych koncepcji i typów ujęć strategii wywodzi się z rozbudowywania typologii ujęć (szkół) strategii przez autorów [March, 1991; Mintzberg, 1990; Mintzberg, Lampel, Ahlstrand, 2005; Obłój, 2007; Sułkowski, 2007] oraz jednocześnie zgłaszanego braku klarowności ich faktycznego zróżnicowania pod względem np. osiąganych przez nie rent [Niemczyk, 2013] czy założeń ontologicznych i ontycznych [Whittington, 2006]. Jednocześnie część badaczy wskazuje ich klasyczne ujęcia i zasadność powrotu do nich w określaniu

nurtów myślenia o strategii i poszukiwaniu faktycznych różnic pomiędzy nimi [Eisenhardt, Sull, 2001; Niemczyk, 2013; Whittington, 2006; Zakrzewska-Bielawska, 2018]. Przyjęcie ujęć klasycznych sugerują także wskazania, co do konieczności odpowiednio długiej ekspozycji ujęć strategii, wymagają one bowiem czasu, testowania i badań, by można było je uznać za obowiązujące paradygmaty, teorie czy elementy teoriiotwórcze [Camerer, 1985].

Cel poznawczy umieszczenia wybranych podejść i metod realizacji strategii w ramach ujęcia strategii wiąże się z uznaniem przez autorów, że istotą strategii jest także jej realizacja i są to zagadnienia immanentnie powiązane, zaś sprawnie funkcjonujące organizacje nie tylko mają dobrą strategię, ale też potrafią ją realizować [Chandler, 1992]. Realizacja strategii jest bardziej pożądana niż brak jej realizacji, co oznacza, że lepsze wyniki osiągają przedsiębiorstwa realizujące zamierzenia strategiczne i strukturyzujące je, aniżeli te, w których decyzje poszczególnych członków organizacji odbiegają od założeń strategii [Berad, Dess, 1981; Power, Hahn, 2004; Spencer, Sarah, Joiner, Salmon, 2009; Tapinos, Dyson, Meadows, 2005; Venkatraman, Ramanujam, 1986]. Pojawia się jednak eklektyzm podejść do realizacji strategii [Noble, 1999a] oraz liczne metody i metodyki [Parnell, 1997; Venkatraman, Ramanujam, 1986].

Trzeci cel poznawczy – poznanie świadomości strategicznej obejmującej strategię i metody jej realizacji na poziomie funkcji sprzedaży w ujęciu trzech szczebli hierarchii organizacyjnej – wynika z ugruntowanych w literaturze wniosków, że do realizacji strategii nie wystarcza sama strategia, lecz potrzebna jest także odpowiednio kształtowana świadomość strategiczna w tym obszarze [Bingham, Eisenhardt, 2008]. Świadomość strategiczna stanowi pomost pomiędzy strategią a jej realizacją [Hambrick, 1981] i odpowiedni jej kształt jest krytycznie potrzebny w przekładaniu strategii na zamierzenia operacyjne [Berthon i in., 1995/1996; Dyczkowska, Dyczkowski, 2015, 2018], uwzględniając, że świadomość strategiczna jest bardziej zgodna z założeniami strategii na szczycie hierarchii organizacyjnej, zaś im niżej w hierarchii, tym bardziej zaczyna ona odbiegać od faktycznych zamierzeń [Hambrick, 1981, 1984]. Istotny wpływ na świadomość strategiczną ma więc zajmowany szczebel w hierarchii organizacyjnej [Corboy, O’Corrbui, 1999; Galpin, 1998; Lares-Mankki, 1994]. Jako istotny obszar w realizacji strategii wskazywana jest świadomość strategiczna pracowników, którzy podejmują działania i decyzje na styku organizacji oraz otoczenia [Davis i in., 2012], co ukierunkowało na poznanie świadomości pracowników funkcji sprzedaży.

Pierwszy cel metodyczny opracowania autorskiego sposobu badania świadomości strategicznej łączącej ujęcie strategii i jej realizacji odnosi się do różnych metod i ujęć, którymi w kontekście świadomości strategicznej badana jest realizacja

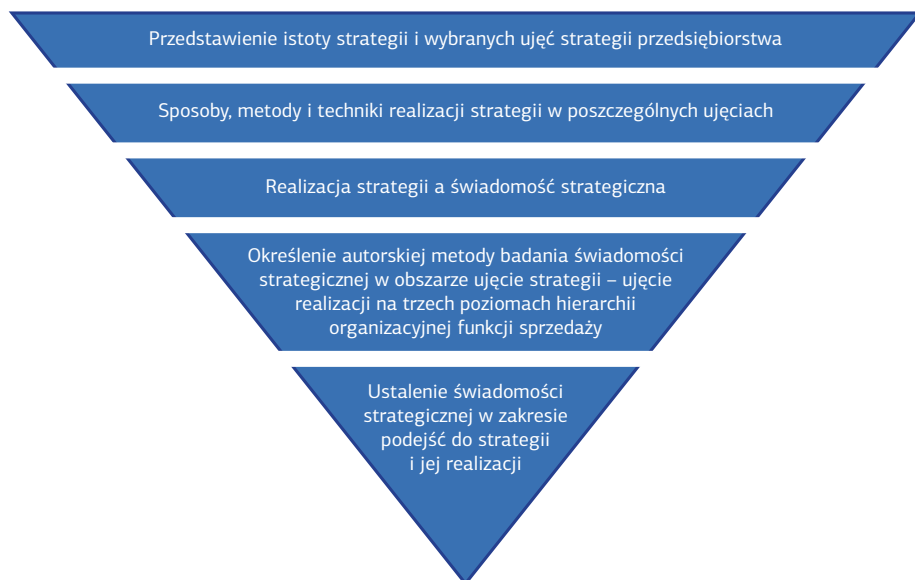
strategii. Obejmują one zarówno analizy przypadków [Butler, Letza, Neale, 1997; Hrebiniak, 2013; Kaplan, Norton, 1992, 1996; Noble, 1999], badania ankietowe [Alexander, 1985, 1991; Covey, 2006; Ikavalko, Aaltonen, 2001; Pella, Sumarwan, Daryanto, Kirbrandoko in., 2013; Radomska, 2014, 2015; Thun, 2007], nieustrukturyzowane, półstrukturyzowane i strukturyzowane wywiady [Hrebiniak, 2006; Ikavalko, Aaltonen, 2001; Radomska, 2014, 2015; Salih, Doll, 2013], symulacje i eksperymenty [Barton, Love, Taylor, 2001; Butler, Letza, Neale, 1997; Chan, Pardasani, Atabakhsh, Graefe, 1993], obserwacje i obserwacje uczestniczące [Smith, Smith, 2006], jak i łączące różne techniki i metody badań [Espinoza, Reficco, Martinez, Guzman, 2015]. Istnieje więc potrzeba stworzenia własnej metodyki badania świadomości strategicznej w zakresie ujęć strategii i jej realizacji zwłaszcza, że w stosunku do niektórych z nich podnoszone są istotne zastrzeżenia, co do ich stosowania w obszarach badania realizacji strategii z perspektywy świadomości strategicznej [Blum, 1955; Coughlan, Coughlan, 2002; Mujtaba, 1994; Susman, Evered, 1978].

Drugi cel metodyczny – opracowanie autorskiego sposobu powiązania świadomości strategicznej w obszarze ujęcia strategii i sposobów jej realizacji na trzech szczeblach hierarchii organizacyjnej – związany jest z przyjęciem, że świadomość strategiczna jest obszarem pomiędzy strategią a jej realizacją i jednocześnie jest krytycznie potrzebna do osiągania zamierzeń strategicznych [Dyczkowska, Dyczkowski, 2014, 2015; Hambrick, 1981; Hambrick, Mason, 1984], a także obserwacji, iż kształtuje się ona odmiennie na różnych szczeblach hierarchii organizacyjnej [Hambrick, 1981]. Ustalenie odchyień od pożądanego kształtu ujęcie strategii – ujęcie realizacji strategii może wskazywać, na których poziomach hierarchii organizacyjnej są one szczególnie wyraźne i które powinny stanowić obiekt zainteresowania zarówno w kontekście usuwania barier realizacji strategii powstających w obszarze tworzenia świadomości strategicznej, jak również dalszych badań nad stosowanymi metodami budowania świadomości.

Cel aplikacyjny odnosi się do podnoszonej konieczności uwzględnienia aplikacyjności badań w obszarze zarządzania [Cohen, 2007; Pfeffer, 2007; Saari, 2007; Van de Ven, 2007], ale też zgłaszanych w literaturze badań nad odchyleniami pomiędzy faktycznymi wynikami realizacji strategii a zamierzeniami strategicznymi [Johnson, 2004; Kaplan, Norton, 2013; Mankins, Steele, 2005; Zook, Allen, 2010], czy powstawania barier realizacji strategii, które w znacznej mierze wskazują na niedostatki w świadomości strategicznej uczestników organizacji [Axson, 1999].

Na rysunku 1.1 przedstawiono, z wykorzystaniem modelu „odwróconej piramidy”, sposób osiągnięcia celów pracy od ogólnego podejścia do strategii, po szczegółowe, czyli deklarowany przez pracowników sprzedaży sposób realizacji strategii.

Rysunek 1.1. Sposób zorganizowania pracy



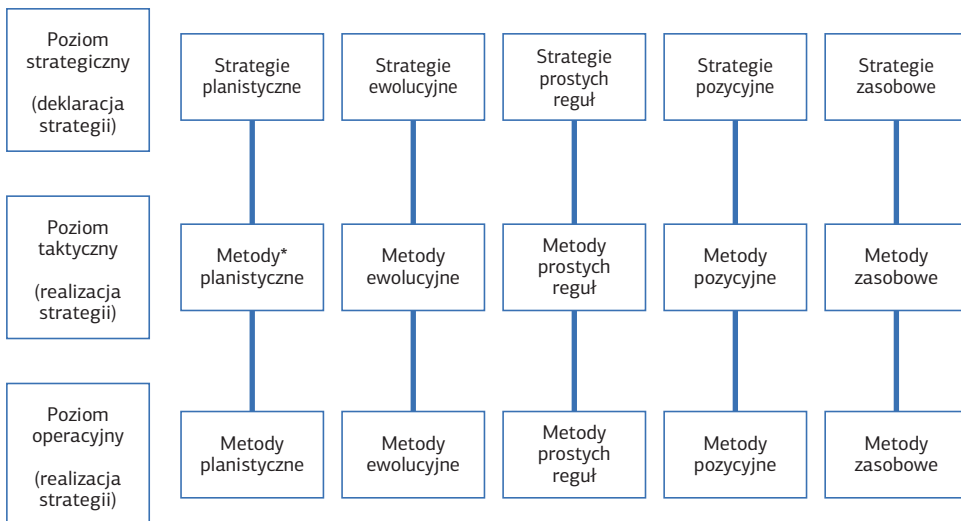
Źródło: opracowanie własne.

Ujęcie to wychodzi od tego, czym jest strategia i wskazuje na jej granice i desygnaty zarówno podczas jej tworzenia, jak i realizacji [Beer, Eisenstat, 2000]. Określa jej rolę w organizacji, co wyraża się w sposobach jej ujęcia od chwili przyjmowania podstawowych założeń strategicznych, do jej implementacji. Przyjęta definicja strategii pozwala na ustalenie klasycznych jej ujęć i metod realizacji. Przyjęto pięć ujęć (szkół) strategii: klasyczne, planistyczne, ewolucyjne, prostych reguł, pozytywne i zasobowe.

Metody te zostają przyporządkowane ujęciom strategii na podstawie ich charakterystyk. Jednocześnie jednak, odwołując się do ujęcia W. Kirscha [1996, 1997], że strategia wyraża się w produktach, usługach i zachowaniach organizacji, nie można przyjąć, iż strategia występuje niezależnie od jej realizacji, a realizacja niezależnie od tego, jak członkowie organizacji strategię i jej realizację postrzegają. Tworzy to punkt wyjścia do badania świadomości strategicznej w zakresie ujęć strategii i jej realizacji, do czego zostaje przyjęta definicja realizacji strategii jako koncentracji działań na przenoszeniu organizacji z obecnego miejsca do założonego punktu w przyszłości, łącząc zamierzenia strategiczne z działaniami taktycznymi i operacyjnymi. Staje się ciągiem podejmowanych decyzji i działań przez aktorów organizacji utrzymanych w kierunkach strategicznych. Nie są tu jednak badane wyniki działania strategii, a własne postrzeżenie pracowników tego, jak jest ona

realizowana na poszczególnych szczeblach hierarchii. W kolejnym rozdziale przedstawione zostają zarówno koncepcja realizacji strategii, świadomości strategicznej, jak i perspektywa świadomości strategicznej w realizacji strategii. Samo spojrzenie od strony realizacji strategii mogłoby bowiem sugerować, że w badaniu były ujęte obiektywnie występujące czynniki i wyniki strategii oraz jej realizacji, nie zaś opinie pracowników różnych szczebli co do tego, w jaki sposób jest ona realizowana. Ogólne założenia badania łączące ujęcie strategii i jej realizacji na poszczególnych szczeblach organizacji przedstawiono na rys. 1.2. Przyjęto perspektywę świadomości indywidualnej, czyli sposób, w jaki członkowie organizacji postrzegają kierunek strategiczny i działania oraz podejmowanie decyzji na podstawie wiedzy teoretycznej (*cognitive*), postrzegania otoczenia [Pencarelli, Savelli, Splendiani, 2009] oraz doświadczeń empirycznych (*experiential learning*) [Levitt, March, 1988] w celu osiągnięcia przewidywanego przez nich efektu. Przedstawione zostały dotychczasowe podejścia do badania realizacji strategii z perspektywy świadomości strategicznej zarówno całych organizacji, jak i funkcji sprzedaży. To pozwoliło na określenie kierunków i metod badania tego zagadnienia oraz zaproponowanie autorskiej metodyki badania.

Rysunek 1.2. Przyjęte w opracowaniu modelowe ujęcie świadomości podejść do strategii i jej realizacji



* użyto sformułowania „ujęcie”, rozumiane jako łączące pojęcia metod, technik, narzędzi, ujęć realizacji strategii przyporządkowanych każdemu z ujęć strategii

Źródło: opracowanie własne.

Istotne dla osiągnięcia celów tej pracy, a wynikające z wielu wcześniejszych publikacji przytoczonych w dalszej części opracowania jest przyjęcie funkcji sprzedaży jako ściśle powiązanej z realizacją strategii. Pracownicy podejmujący decyzje i działania na styku organizacji oraz otoczenia są szczególnie istotni zarówno jako oddziałujący na otoczenie reprezentanci organizacji, jak i przyjmujący impakt zachodzących w nim zmian [Davis i in., 2012; Singh, 1998]. Prezentowane tu badanie zostało przeprowadzone wśród respondentów wypełniających zadania związane ze sprzedażą. Zainteresowanie członkami organizacji aktywnymi na granicy organizacji i otoczenia nabierają tym większego znaczenia, im wyższa jest świadomość tego, że interakcje zachodzące pomiędzy organizacją a czynnikami, podmiotami i elementami wobec niej w tradycyjnym ujęciu zewnętrznymi mogą się przyczyniać lub uniemożliwiać przełożenie strategii na grunt jej realizacji. Treść opracowania, a w efekcie przeprowadzone badanie mają więc perspektywę funkcji sprzedaży jako tej, która przyczynia się do realizacji strategii i której świadomość strategiczna jest istotna z punktu widzenia osiągania zamierzeń strategicznych.

Ustalono więc założenia do badania, czyli ujęcia strategii, zasadność jej realizacji i występującą pomiędzy strategią a jej realizacją świadomość strategiczną. Pozwoliło to na skonstruowanie badania świadomości strategicznej ujęcia strategii i jej realizacji z perspektywy funkcji sprzedaży badanej na trzech szczeblach hierarchii organizacyjnej. W badaniu przyjęto bowiem trzy szczeble hierarchii. Strategiczny, odpowiedzialny przede wszystkim za tworzenie strategii i narzucający jej ujęcie oraz taktyczny i operacyjny, odpowiedzialne głównie za jej realizację. Jednak wszystkie szczeble zostały przebadane pod kątem zarówno deklaracji posiadania strategii w przyjętych jej ujęciach, jak również deklaracji stosowania metod ich realizacji tym ujęciom odpowiadającym. Ma to pozwolić na określenie nie tylko ścieżki „świadomość ujęcia strategii – świadomość metody realizacji”, ale również ustalenie miejsc w hierarchii, na których powstają ewentualne odchylenia od założonych modelowo ścieżek.

Określone cele opracowania umożliwiają postawienie pytań badawczych przedstawionych w tab. 1.1. Użyto tu pytań badawczych, które będą punktem wyjścia do ustalenia hipotez. Takie ujęcie proponuje część badaczy wymienionych w rozdziale opisującym metodę badania.

Zawarte w tab. 1.1 pytania badawcze obejmują istotne w naukach o zarządzaniu wątki zarówno świadomości ujęć strategii występujących w organizacjach, jak i świadomości sugerowanego przez nie sposobu ich realizacji. Badanie uwzględnia funkcję sprzedaży jako realizatora strategii. Odpowiedź na każde z postawionych pytań badawczych wymaga przede wszystkim wykazania różnic w poszczególnych podejściach do strategii i jej realizacji, jako że badana jest świadomość ich

występowania w organizacjach. Przyjęto także założenia dla całości opracowania, które umożliwiły dokonywanie zarówno analiz literaturowych, jak i przeprowadzenie badania.

Założenie 1 – każda organizacja posiada strategię, a deklarowany brak strategii nie oznacza, że strategia nie występuje, a jedynie że nie występuje w świadomości respondenta.

Założenie to umożliwia przejście od analiz wyników deklarowanego występowania strategii i jej realizacji do badania deklarowanych kolejnych ujęć strategii i metod jej implementacji. Bez niego stwierdzenie braku posiadania strategii przez respondenta uniemożliwiłoby przyjęcie dalszych wyników dla kolejnych pytań w ankiecie. Może to mieć szczególne znaczenie w przypadku, gdy strategię lub ich realizacja są niedostrzegane, ale również, gdy w świadomości badanych implementacja strategii odbiega od jej konstrukcji.

Założenie 2 – realizacja strategii jako osiągnięcie zamierzeń strategicznych jest bardziej pożądana niż brak jej realizacji.

Tabela 1.1. Pytania badawcze

Pytania badawcze	
P1	Czy zdaniem badanych strategie są realizowane na poszczególnych szczeblach hierarchii organizacji?
P2	Czy zdaniem badanych strategie planistyczne są realizowane w podejściu planistycznym?
P3	Czy zdaniem badanych strategie ewolucyjne są realizowane w podejściu ewolucyjnym?
P4	Czy zdaniem badanych strategie prostych reguł są realizowane w podejściu prostych reguł?
P5	Czy zdaniem badanych strategie pozycyjne są realizowane w podejściu pozycyjnym?
P6	Czy zdaniem badanych strategie zasobowe są realizowane w podejściu zasobowym?

Źródło: opracowanie własne.

Nadaje to sens badaniu w kontekście poszukiwania występujących w świadomości pracowników przejść od ujęcia strategii do ujęcia jej realizacji i pozwala na sformułowanie narzędzia badawczego – ankiety uwzględniającej pozytywne nastawienie do strategii i jej realizacji. Założenie, że sytuacja występowania strategii i jej realizacji jest oceniana pozytywniej niż jej brak, nadaje ton całemu badaniu i odzwierciedlone jest np. w niższych wartościach skali dla braku strategii czy braku jej realizacji, co może sugerować respondentom, iż strategia i jej realizacja są pożądane. W opracowaniu nie dokonuje się jednak wartościowania samej strategii. Nie wiadomo i nie jest to testowane, czy strategia jest odpowiednia zarówno z perspektywy *ex post*, jak i skuteczności osiągnięcia wyników ekonomicznych [Berad,

Dess, 1981; Power, Hahn, 2004; Spencer in., 2009; Tapinos i in., 2005; Venkatraman, Ramanujam, 1986], jak i *ex ante* odpowiedniego dopasowania jej do warunków organizacji i otoczenia [Castaner, Kavadis, 2013; Inkpen, Choudhury, 1995; Rumelt, 2011]. Przyjęto założenie, że strategie ontycznie występują w organizacjach. Strategia jest tu wyborem sposobu działania i funkcjonowania organizacji, więc deklaracja braku jej ustrukturyzowanego i sformalizowanego kształtu oznacza, że tak występuje ona w świadomości badanych. Ustalono lukę badawczą łączącą podejścia do strategii z proponowanymi przez kolejnych autorów sposobami realizacji strategii, występującą w świadomości strategicznej pracowników sprzedaży (*boundary workers*).

Wykorzystano w badaniu ustrukturyzowaną ankietę, w której zawarte pytania wywodzą się z publikacji dotyczących poszczególnych ujęć strategii oraz metod jej realizacji z perspektywy świadomości strategicznej z pięciostopniową skalą Likerta [Homburg, Krohmer, Workman., 2004; Radomska, 2015; Sakakibara, Flynn, Schroeder, Morris, 1997; Thun, 2007]. W analizach statystycznych uwzględniono zastrzeżenia, co do wykonywania analiz wielopoziomowych w stosunku do wartości porządkowych skali [Clason, Dormody, 1994; de Winter, Dodou, 2010]. Wykorzystano w ankiecie pięciostopniową skalę Likerta [Homburg i in., 2004; Likert, 1932; Radomska, 2014, 2015; Sakakibara i in., 1997; Thun, 2007], co jest przyjętym sposobem jej konstrukcji w badaniu zagadnień związanych ze strategią organizacji [Venkatraman, Ramanujam, 1985b]. Badanie przeprowadzono w okresie od stycznia do czerwca 2018 r. na próbie 306 pracowników wykonawczych, 36 kierowników średniego i niższego szczebla i 18 menedżerów najwyższego szczebla pracujących w przedsiębiorstwach zatrudniających pow. 1000 osób. W przedsiębiorstwach zatrudniających 250–999 osób odpowiednio 298, 35, 17 respondentów i w przedsiębiorstwach zatrudniających 50–249 osób – 294, 34 i 17 respondentów. Respondentów wyłoniono spośród osób realizujących funkcję sprzedaży w przedsiębiorstwach i będących absolwentami Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. W efekcie ustalono kształtujące się w świadomości pracowników sprzedaży ujęcia strategii i jej realizacji na trzech szczeblach hierarchii organizacyjnej strategicznym, taktycznym i operacyjnym.

Sposób organizacji pracy

Celem rozdziału pierwszego jest przyjęcie definicji strategii oraz przedstawienie klasycznych jej ujęć. Przedstawiono tu istotę strategii zmierzającą do ustalenia definicji strategii będącej kluczowym terminem w ciągu rozważań niniejszej

pracy. Wskazane są tu różne ujęcia definiowania strategii jak np. normatywne czy behawioralne. W efekcie przyjęto definicję zgodną z ujęciem behawioralnym organizacji, gdzie strategia jest ciągiem decyzji zapadających na różnych szczeblach organizacji, utrzymanych w pewnych wspólnych dla organizacji ramach, odnośnie do ich zakresu i przedmiotu, którego dotyczą, w kierunku tworzenia przewag konkurencyjnych. Definicja ta daje możliwość prowadzenia badań na różnych szczeblach hierarchii [Hambrick, 1980], z przyjętym założeniem, że każdy z nich ma wpływ na jej ostateczny kształt. Nie zakłada normatywnie, że występują wyłącznie wybrane modele strategii dążące w jednym kierunku, ale daje możliwość ich łączenia i zmian pod wpływem np. zachowań i interakcji ludzi oraz społecznego uczenia się [Bandura, 1977], świadomości strategicznej [Hambrick, 1981] czy kultury organizacji [Denison, Mishra, 1995]. Przedstawiono typologię strategii i różnych jej ujęć oraz dokonano wyboru sześciu podejść do strategii spośród wielu wymienianych przez autorów [m.in. Bratnicki, Zbierowski, 2012; Mintzberg i in., 1998; 2008; Niemczyk, 2013; Zakrzewska-Bielawska, 2016]. Kluczem wyboru stało się kryterium różnej logiki ujęć strategii [Eisenhardt, Sull, 2001], przejawiające się w ujęciach pozycyjnym, zasobowym i prostych reguł. Ponadto uwzględniono kryterium specyfiki podejść badawczych i wykorzystania w działalności gospodarczej [Glueck, 1980; Stabryła, 2005], uzupełniając je o podejścia planistyczne i ewolucyjne. W efekcie stworzona lista pięciu podejść do strategii wskazywała na różną formalizację strategii w wymienionych podejściach, różny punkt wyjścia do ich tworzenia, a także różne podejścia decydentów do sposobów i wymiarów swobody podejmowania decyzji. Takie ujęcie znajduje potwierdzenie w licznych publikacjach, wskazujących na nie jako klasyczne i uznane w środowisku zarówno naukowym, jak i praktyków biznesu [Zakrzewska-Bielawska, 2014b]. Ujęcie to nakazuje jednak na odniesienie się do publikacji R. Whittingtona [2001] i K. Obłója [2007, 2014] i uzupełnienie o strategie ewolucyjne, które autorzy ci wymieniają jako spełniające te ustalenia kryterium wyboru. Spośród ujęć strategicznych, spełniających postawione tu warunki, odrzucono ujęcie opcji realnych [Obłój, 2007], sieciowe oraz innowacyjno-przedsiębiorcze [Niemczyk, 2013] jako stosunkowo nowe, które nie wykształciły jeszcze odpowiedniego instrumentarium w zakresie ujęć realizacji strategii, ale także jako te, które mogą w świadomości pracowników nie występować.

Celem rozdziału drugiego jest przedstawienie występujących w literaturze metod realizacji strategii i przyporządkowanie ich poszczególnym, wymienionym wcześniej ujęciom (szkołom) strategii. Dokonano charakterystyki wybranych metod i przyporządkowano je w ramach każdego z ujęć strategii. Do badań przyjęto te, które zarówno sami ich twórcy wskazują jako możliwe do wykorzystania w tym celu, co do których można odnaleźć w literaturze wskazanie dla danego podejścia

w realizacji strategii, znajdują późniejsze potwierdzenie w opracowaniach recenzowanych o charakterze naukowym, ale także o charakterze nienaukowym, zapewniającym ich szerszą dostępność, jak również koncepcyjnie odpowiadają połączeniu strategii z działalnością operacyjną. Ważne jest także występowanie wskazówek pozwalających na przeniesienie zamierzeń strategicznych na grunt operacji i łączących te poziomy w organizacji. Za wskazanie danej metody przyjęto zarówno źródło naukowe, jak i wywodzące się z nurtu konsultanckiego, jednak kluczowy był naukowy dowód przyjęcia jako metody realizacji strategii. W efekcie analiz źródeł literaturowych wybrano metody realizacji strategii i na podstawie opisujących je założeń i cech przyporządkowano ujęciu strategii.

Celem rozdziału trzeciego jest przedstawienie połączenia koncepcji realizacji strategii oraz świadomości strategicznej w obszarze jej realizacji. Wychodząc od definiowania podejść realizacji strategii od strony procesowej, przez behawioralną do hybrydowej wykazano koncentrację decyzji i podejmowanych działań organizacji na przenoszeniu jej z punktu obecnego do założonego w przyszłości, co łączy zamierzenia strategiczne z działaniami taktycznymi i operacyjnymi. Przyjęto do dalszych badań, że realizacją strategii jest ciąg podejmowanych na różnych szczeblach organizacji decyzji i działań utrzymanych w ramach przyjętego modelu oraz obranych przez organizację kierunków strategicznych. W świetle przytoczonych badań i publikacji ustalono, że pożądaną sytuacją jest realizacja strategii, zwłaszcza w kontekście osiągania ponadprzeciętnych wyników ekonomicznych i budowania przewag konkurencyjnych [Drobni, Luffman, 2003; Pearce, Robbins, Robinson, 1987; Williams, D'Souza, Rosenfeldt, Kassae, 1995], do czego jednak nie wystarcza sama strategia, lecz potrzebna jest także jej realizacja i odpowiednio kształtowana świadomość strategiczna w tym obszarze [Bingham, Eisenhardt, 2008; Hambrick, 1981]. Istotne jest także dopasowanie podejścia do strategii i jej realizacji do warunków, w których funkcjonuje organizacja [Augier, Teece, 2009; Bossidy, Charan, Burck, 2011; Davis, Eisenhardt, Bingham, 2009; Sull, 2007; Sull, Escobari, 2005; Sull, Wang, 2005]. Określono więc świadomość strategiczną realizacji strategii jako istotę tego, co aktorzy organizacji postrzegają za strategię i jej realizację. W kontekście świadomości strategicznej umiejscowionej pomiędzy strategią a jej realizacją, zasadne było określenie barier realizacji strategii widzianych z perspektywy świadomości strategicznej. Przedstawiono także czynniki wpływające na świadomość strategiczną z perspektywy realizacji strategii [Scott, Tiessen, 1999]. W rozdziale tym zawarto również przegląd wykorzystanych metodyk badania, wychodząc od badań realizacji strategii, kontekstu świadomości strategicznej i ujęcia hierarchicznego [Hoffman, 1992; Kozłowski, Klein, 2000; Raudenbush, 2002]. Określono nurty, w których badania te są prowadzone w obrębie badania

percepcji pracowników w kierunku poszukiwania powiązań pomiędzy świadomością strategiczną a realizacją strategii [Radomska, 2014, 2015], czy ustalenia roli świadomości strategicznej poszczególnych szczebli organizacyjnych w jej realizacji [Alexander, 1985, 1991; Ikavalko, Aaltonen, 2001].

Celem rozdziału czwartego jest ustalenie metodyki badania świadomości strategicznej w obszarze postrzegania ujęcia strategii i jej realizacji. Na podstawie analiz dotychczasowego dorobku w zakresie badań nad świadomością strategiczną, świadomością realizacji strategii i realizacji strategii wyłoniono lukę badawczą w obszarze świadomości strategicznej, łączącej podejście do strategii i jej realizacji na trzech poziomach hierarchii organizacji jako przestrzeń niedostatecznie zagospodarowaną badaniami. Łączenie strategii z działaniem operacyjnym, zwłaszcza z uwzględnieniem pracowników związanych z funkcją sprzedaży [Davis i in., 2012; Singh i in., 1998] wydaje się obszarem wymagającym dalszych badań. Zaproponowano metodę ilościową, badanie ankietowe i analizy średnich. Ankietę podzielono na stwierdzenie wprowadzające, dziewięć bloków stwierdzeń oraz metryczkę. Każdy z bloków zawiera od 6 do 16 stwierdzeń szczegółowych oraz jedno podsumowujące. Pytanie podsumowujące ma pozwolić respondentowi określić zakres, którego ujęcia strategii blok dotyczy i możliwie świadomie odpowiedzieć po zapoznaniu z zawartymi w nim stwierdzeń. Nie można jednak stwierdzić, czy jest to pytanie latentne. Określono cele badania, próbę respondentów i hipotezy. Postawiono sześć hipotez badawczych, odpowiadających pytaniom badawczym. Hipotezy badawcze wsparte zostały także hipotezami pomocniczymi. Łączą one postrzeganie podejść do strategii z metodami jej realizacji. Weryfikują, czy w świadomości badanych, poszczególnym ujęciom strategii odpowiadają poszczególne ujęcia jej realizacji.

Celem rozdziału piątego jest przedstawienie wyników przeprowadzonego badania. Przeprowadzono analizy średnich, współczynników korelacji dla poszczególnych zmiennych oraz rozkładów wyników dla poszczególnych grup respondentów. Uznając, że wykorzystana w ankiecie skala Likerta uniemożliwia, przynajmniej jako bezdyskusyjne, przyjęcie analiz regresji, wielopoziomowych jak np. ANOVA/MANOVA wykonano je z zastrzeżeniami, iż uzyskane w ankietach wyniki są wartościami skali porządkowej, nie zaś liczbami, na co zwracają uwagę metodycy badań statystycznych [Clason, Dormody, 1994; de Winter, Dodou, 2010]. Ustalono świadomość strategiczną w zakresie ujęcia strategii i jej realizacji na trzech szczeblach hierarchii organizacyjnej w grupie pracowników funkcji sprzedaży. Uwzględniono ujęcie planistyczne, ewolucyjne, prostych reguł, pozycyjne i zasobowe oraz przyporządkowane im metody realizacji strategii. Określono, jak przebiega świadomość strategiczna od ujęcia strategii do ujęcia jej realizacji.

1 WIELOŚĆ UJĘĆ STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

1.1. Istota strategii

Choć termin „strategia” w powiązaniu z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, szczególnie w jego wymiarze biznesowym ma już co najmniej kilka dekad i jest stosunkowo dobrze ugruntowany w literaturze [Mintzberg i in., 2001], to jednak wciąż stanowi obszar rozważań i poszukiwań [Niemczyk, 2013], a także prób ustalenia jego determinant definicyjnych [Ronda-Pupo, Guerras-Martin, 2012].

Operacjonalizację ujęcia strategii proponują N. Venkatraman i in. [1986]. Wskazują oni strategię jako drogę prowadzącą do efektów przede wszystkim ekonomicznych, ale również operacyjnych, co znajduje szersze ujęcie w kolejnych opracowaniach [Venkatraman, Ramanujam, 1986, 1987]. Jako ekonomiczne wymieniają np. wielkość sprzedaży, dynamikę przyrostu wyników sprzedażowych, zyskowność, cenę akcji, zaś jako operacyjne np. udziały w rynku, wprowadzenie nowego produktu, jakość produktu, efektywność operacyjną. Jednocześnie wyłania się nurt myślenia o strategii jako dążeniu do jednoczesnego osiągnięcia założonych licznych wskaźników ekonomicznych i operacyjnych [Venkatraman, Ramanujam, 1985a] oraz kompozytowych, proponowanych np. przez C. Woo i G. Willarda [1983]. C. Woo i G. Willard dochodzą do wniosku, że przedsiębiorstwo dąży do zyskowności, dominującej względnej pozycji rynkowej, zmian w zyskowności i przepływach pieniężnych oraz wzrostu zyskowności. Strategia jest zatem sposobem osiągnięcia tak stawianych celów. W opozycji do takiego postrzegania strategii staje M. Porter [1996]. Wskazuje, że wskaźniki operacyjne nie mogą być strategią i strategią nie jest też dążenie do ich osiągnięcia. Jako źródła problemu wskazuje na niedostateczne rozróżnienie pomiędzy efektywnością operacyjną a strategią. Rozważane w przedsiębiorstwach kwestie produktywności, jakości czy czasu wykreowały wiele narzędzi i technik w zarządzaniu, jak np. zarządzanie zmianą, outsourcing, TPM, benchmarking, które jednak nie mogą być utożsamiane ze strategią. Kwestie te, choć ważne operacyjnie, nie są wystarczające do określenia strategii. Na różnice

między relatywnymi zakresami i horyzontami czasowymi w ujęciu operacyjnym oraz strategicznym wskazują badania nad zmianami organizacyjnymi [Hannan, Freeman, 1989], empirycznie udowodnione przez T. Amburgey, D. Kelly i W. Barnett [1993]. Autorzy ci dowodzą, że w przypadku adaptacji przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia rynkowego jako operacyjnej reakcji wywołującej zmianę w organizacji rośnie krótkookresowe ryzyko jej upadku, choć w dłuższym okresie ryzyko to się obniża. Kwestie te wskazują na strategicznie ważny efekt operacyjnych zakresów działań, jednak nie wskazują jednoznacznie, czym jest strategia, a co z kolei podnosi M. Porter.

J. Barney [1986] przedstawia trzy ujęcia konkurencji, które determinują normatywne podejście do strategii. Pisz o konkurencji wewnątrzsektorowej, konkurencji Chamherliniana i Shumpetera.

Prekursorzy bliskiego współczesności ujęcia funkcjonalnego przedsiębiorstwa zgłaszają potrzebę strategii już w latach 30. Ch.I. Barnard w 1938 r. [s. 204–205], w latach 1909–1948 dyrektor zarządzający w AT&T i prezes Bell, pisze o czynnikach strategicznych w przedsiębiorstwie, wywodzących się z pracy ludzi lub sposobu ich zorganizowania. A.P. Sloan [1963], prezes General Motors w latach 1923–1946, pisze, że w tym okresie wyłoniła się znaczna potrzeba, by w jakiś sposób ustrukturyzować podejście do całości przedsiębiorstwa, łącząc jego funkcje i nadając im jednoznaczny i wspólny kierunek działań. Być może nie wyłania się z nich klarowny obraz z jednoznacznymi granicami pojęciowymi strategii, jednak z perspektywy współczesności trudno mieć większe wątpliwości, że autorom chodzi o to, co można by określić mianem strategii. Nabiera ona nieco bardziej klarownych ram znaczeniowych w latach 50., a publikacje tego okresu nazywają strategią pewnym zestawem działań. G.A. Smith i C.R. Christensen [1951, s. 3–4; Smith, 1951, s. 14–15] wydali w 1951 r. zapis z przeprowadzanych zajęć na Uniwersytecie Harvarda na temat sposobów łączenia polityki przedsiębiorstw z potrzebami otoczenia i ujmowania wniosków w formie jednolitego programu konkurowania z przedsiębiorstwami o zbliżonej ofercie. Pod koniec lat 50. (choć pisze o tym w latach 70.), K. Andrews [1971, s. 23] stwierdza, że każda organizacja, a nawet każdy człowiek ma określony zestaw celów i zasad którymi się kieruje i które pozwalają mu ustanawiać długookresowe kierunki działań. W tej samej książce Andrews łączy siły i słabości przedsiębiorstwa z szansami i zagrożeniami otoczenia, tworząc analizę SWOT, co już jednoznacznie odnosi się do strategii [Andrews, 1971, s. 69] i wskazuje na podstawy tworzenia w długim horyzoncie czasowym kompetencji wyróżniających. Podtrzymuje to ujęcie R. Ackoff [1966, s. 48], pisząc o strategii jako planach i ich realizacji. A. Koźmiński [2004] podtrzymuje wskazania H. Mintzberga, że strategia opiera się na założeniu predeterminacji, kwantyfikacji

i formalizacji, czyli wskazuje na konieczność ustalenia odpowiednich założeń, co do punktu wyjścia strategii, określenia wskaźnikowi ustalenia na tej podstawie planów i działań do ich osiągnięcia. Kolejni autorzy rozwijają te koncepcje i dodają kolejne desygnaty opisujące pojęcie „strategii”. Na przykład M.E. Porter [1985], T.C. Powell [2001], R.S. Kaplan i D.P. Norton [2008], ale także m.in. K. Obłój [2001, s. 98] czy J. Rokita [2005] wskazują na uzasadnione budowanie definicji strategii na podstawie przewagi konkurencyjnej, czy przewagi wynikającej z szeroko rozumianej unikalności. To jednak dopiero otwiera dyskusję o strategii, jako że źródła przewag konkurencyjnych:

- a) wywodzą się ze źródeł egzogenicznych i/lub endogenicznych wobec przedsiębiorstwa,
- b) mogą wynikać z zasobów, umiejętności, kompetencji, pozycji itd. przedsiębiorstwa,
- c) mogą wynikać z uwarunkowań szerokiego rynku, działań konkurencji, pozycji wobec konkurentów, uwarunkowań sektora itd.

Łączy to pojęcie „strategii” z pozycjonowaniem rynkowym, doбором grona nabywców, wyróżnianiem, zajmowaniem pozycji rynkowej i osiąganiem zadowalających wyników ekonomicznych. Nie zamyka jednak rozważań, czym strategia jest lub mogłaby być. Może nawet rozszerza je na kolejne obszary, tym bardziej nadając jej niejasny charakter.

Ponadto, pojęcie „strategii” obejmuje coraz szersze zakresy terminologiczne zwłaszcza, że strategiczne może być niemal wszystko, co dotyczy przedsiębiorstwa. Produkt strategiczny i strategia produktu, strategiczny klient, projekt i pracownik, strategia pozycjonowania w internecie, strategiczne czynności na poziomie operacyjnym, a nawet strategiczne inwestycje krótkoterminowe itd. [Iyer, Stalk, 2016]. Hasła te i wiele innych pojawiają się i są włączane w nurt strategii pomimo krytyki oraz sprzeciwu części środowiska naukowego [Porter, 1996]. Ponadto, szkołę podważającą strategię w jej tradycyjnym ujęciu, a może raczej jej założenie o komparatywnej przewadze konkurencyjnej można w pierwotnym ujęciu odnaleźć w strategii błękitnego oceanu [Kim, Mauborgne, 2007], a nieco bardziej w modelach biznesowych [Osterwalder, Pigneur, 2012; Slyvotzky, Morrison, Andelman, 2000]. Koncepcje te wywodzą się z praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw i wymagają jednak znacznie bardziej pogłębionych studiów naukowych. Tak szeroki zakres terminologiczny proponowany przez wielu autorów nie ułatwia przyjęcia zadowalającej definicji, czy raczej ujęcia strategii. Konieczne wydaje się wskazanie, jak może być ona postrzegana.

W stosunkowo dobrze opisanym i wydaje się mocno zakorzenionym w teorii i praktyce ujęciu, strategia jest planem o długim horyzoncie czasowym. Wyraża długoterminowe cele, wskazuje i odpowiada za wybór kierunków działania i określa,

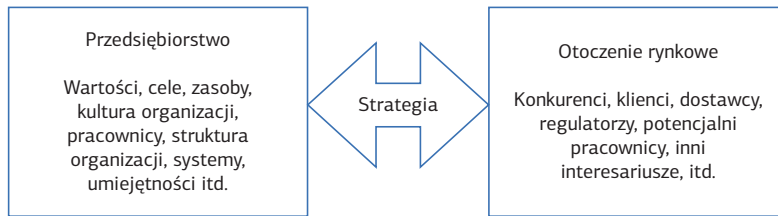
w jaki sposób alokować i gospodarować zasobami pozostającymi we władaniu organizacji [Chandler, 1969]. F. Gluck, S. Kaufman, A. Walleck [1980] podobnie widzą strategię jako plan i cel. Wskazują nawet ramy planistyczne jako kanwę strategii, a strategię-plan i jej realizację widzą w czterech opisanych w artykule etapach – od założeń finansowych po zarządzanie strategiczne. Co prawda ogólniejszy charakter tego kierunku jest także wskazywany [Sudoł, 1999; Rokita, 2005, s. 28], i przywoływana jest misja jako jego forma, to jednak wskazuje się, że z misji wynikają cele, które są istotą strategii. Podejście to zakorzeniło się także w podręcznikach zarządzania jako dominujący kierunek [Gilbert, Stoner, Freeman, 2011; Griffin, 2017], co jednak nie wydaje się wyczerpywać istoty strategii i może prowadzić do dość jednostronnego spojrzenia na to zagadnienie najpierw przez studentów, a potem przez osoby zajmujące się tworzeniem i realizacją strategii w organizacjach (w tym także przedsiębiorstwach). To jednak co się wyłania, to dalekosiężne ujęcie, spojrzenie i wizjonerstwo jako istotna składowa strategii. Należy zatem uwzględnić określanie priorytetów i odróżniania tego, co ważne od tego, co ważne mniej lub w ogóle. Strategia, stawiając cele i konstruując plan, określa priorytety, koncentruje się na sprawach wyższej rangi, te o mniejszym znaczeniu pozostawiając poza swym obrębem. Strategia to zatem także rangi celów, działań i obszarów. Te uwzględnione są ważniejsze od wielu innych, w strategii się niemieszczących. Strategia nadaje kierunek poprzez określenie tego, co najważniejsze i odrzucając to, co nieważne.

Strategia będąca wyłącznie celem i planem wskazującym, jak dotrzeć do celu może być jednak zbyt dużym uproszczeniem jej istoty. Pomimo zaprzęgnięcia licznych metod i technik od koncepcji makroekonomicznych, przez badania rynku po np. równania Ito czy teorię chaosu i publikacje Johna Nasha, strategia jako plan nie wydaje się rozwiązywać problemu, czym jest istota strategii. Choć trudno się z tym nie zgodzić, to jednak wiele zjawisk wskazuje na to, że myślenie o istocie strategii wymaga czegoś więcej, nowych kierunków i desygnat, wychodzących poza cel i plan. Nie tylko to stanowi jednak o istocie strategii.

Rozważana tu istota strategii, nawet widzianej tylko jako cel i plan, nie istnieje przecież w oderwaniu od organizacji. Dotyka ona jej ujęcia jako zbioru tworzących ją elementów będących wobec niej egzo- i endogenicznymi. Wychodzi tylko poza konkurentów i określa szeroko interesariuszy. Tak postrzegana strategia staje się integratorem elementów przede wszystkim tworzących organizację, ale także tych, które w jej tradycyjny obrys nie wchodzi. Postrzeganie jej jako sposobu organizacji zasobów materialnych byłoby tu przecież zbyt ograniczające. Może chodzić też o zasoby niematerialne, ale także np. interesariuszy i elementy pozostające poza możliwością ich organizowania i zarządzania przez menedżerów

przedsiębiorstwa. Tak postrzega to np. R.M. Grant [2010], wskazując, że strategia i jej rola, to łączenie przedsiębiorstwa i jego otoczenia rynkowego (rys. 1.3), a nie wyłącznie kwestie związane bezpośrednio z konkutowaniem. Otoczenie rynkowe jest tu widziane jako sektor, gałąź gospodarki, w ramach której funkcjonuje przedsiębiorstwo.

Rysunek 1.3. Istota strategii według R.M. Granta



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Grant, 2010].

Proponowany na rys. 1.3 podział na elementy egzo- i endogeniczne wydaje się zbyt klarowny, a strategia mieszcząca się pomiędzy nimi nie w pełni odpowiada roli, którą powinna spełniać. Tu pojawia się bowiem istotne pytanie, czemu strategia powinna służyć i do czego jest potrzebna przedsiębiorstwu. Czy faktycznie jest ona łącznikiem pomiędzy różnymi elementami, którego zadaniem jest wyłącznie, w jakiś sposób, ich przyporządkowanie, czy też role te są inne? Wynikające z jej ujęcia jako planu i celu byłyby wskazówką do działań, które powinny prowadzić do osiągnięcia celu według sposobów ustalonych planem. W ujęciu strategii-integratora byłyby raczej sposobem łączenia elementów zewnętrznych i wewnętrznych, choć granice pomiędzy wnętrzem i otoczeniem zewnętrznym przedsiębiorstwa nie są wystarczająco klarowne. Krok dalej idzie L. Hrebiniak [2005, s. 35], analizując możliwość realizacji strategii, umieszcza ją jako jeden z wielu elementów tworzących organizację. Łączy się ze strukturą organizacyjną, strategiami jednostek biznesu, strukturą tych jednostek, czy motywacją i systemami motywacyjnymi. Można tu jednak odnieść wrażenie, że strategia integruje te elementy, jednak jest traktowana nadzbyt równorzędnie do wszelkich innych czynników. Powinna być, w jakimś przynajmniej aspekcie, nadrzędna wobec nich, czerpiąca i organizująca je, co nadawałoby jej charakter twórczy i organizacyjny. To jednak nie dość wyraźnie wybrzmiewa z tego podejścia. Ponadto L. Hrebiniak [2005] zwraca uwagę na rozważania tylko do niektórych elementów tworzących organizację-przedsiębiorstwo jednocześnie nie wyjaśniając, dlaczego wybrano tylko te, a nie wiele innych, które mogłyby zostać wymienione. Jako elementy uznaje też zarówno procesy, programy,

działania, strategię operacyjną czy zasoby i łączy je w pewien ciąg, który mógłby stać się hipotezą sposobu realizacji strategii, ukazującą jednocześnie jej istotę. Wydaje się jednak, że ujęcie to jest mocno uproszczone i ograniczone. Należy je uporządkować, a przede wszystkim rozszerzyć o elementy uznawane tradycyjnie za egzogeniczne wobec organizacji. Strategię zaś ustawić w ich centrum, wskazując jednocześnie na kierunki jej oddziaływania i uwzględniając oddziaływania wzajemne tych elementów, co powinno przynajmniej schematycznie obrazować dynamikę wewnątrzorganizacyjną.

Na zasadność rozszerzenia o elementy spoza organizacji wskazują liczni autorzy. Dla przedsiębiorstwa mogą to być inne, podobne podmioty tworzące grupy i sektory [Latuszek-Jurczak, 2014a, 2014b], czy np. organizacje publiczne, rządowe i samorządowe [Glinka, Hensel, 2014]. Autorzy ci wskazują, że współczesne podejście do zarządzania nakazuje zrewidowanie spojrzenia na zasoby i przewagi konkurencyjne oraz ujęcie ich szerzej, odnosząc się do uwarunkowań i podmiotów zewnętrznych, tworzących sieci powiązań. A. Kaleta [2013] pisze nawet o primacie orientacji zewnętrznej nad wewnętrzną. Otoczenie kształtuje możliwości przedsiębiorstwa, które w coraz mniejszym stopniu zależą od jego własnych atutów. Interakcje pomiędzy elementami wewnętrznymi a zewnętrznymi stanowią o przedsiębiorstwie i jego zdolności do istnienia oraz przetrwania. To zaś nawiązuje ściśle do strategii jako łączącej te elementy. Autor ten wskazuje, że należy zachować odpowiednie proporcje pomiędzy poświęcaniem uwagi czynnikom endo- i egzogenicznym w strategii.

Powiązane z tym ujęciem, wydaje się podejście M. Koontza i C. O'Donnella [1969, s. 520], opisujących strategię jako sposób reakcji na otoczenie i zachodzące w nim zmiany, czy H. Mintzberga [1979, s. 25] opisującego strategię jako sposób ustalenia możliwie ustrukturyzowanych relacji z otoczeniem. Kształtowanie zasobów i ich powiązań stanowi dla nich istotę strategii, nie zaś jej efekt.

Listę wykorzystanych na rys. 1.4 elementów poszerzono w stosunku do zaproponowanych przez H.J. Leavitta Krzyżanowski, 1994, s. 173] oraz A. Adamik i M. Matejuna [2012]. Przedstawiono na rys. 1.4 poszerzoną koncepcję strategii jako integratora wszelkich składowych organizacji, ale włączono też elementy otoczenia bliższego uznając, że otoczenie dalsze może oddziaływać na strategię jednostronnie, niż strategia mogłaby je kształtować, czy nawet skutecznie włączać w swoją formułę. Oczywiście wskazane na rysunku elementy i składowe organizacji oraz otoczenia są tylko pewnym wyborem ogólnie obrazującym tak widzianą istotę strategii. Niemniej wskazano, że strategia łączy elementy pozostające w ramach organizacji i te, pozostające poza jej obrębem.

Rysunek 1.4. Strategia jako integrator elementów otoczenia wewnętrznego i bliższego organizacji

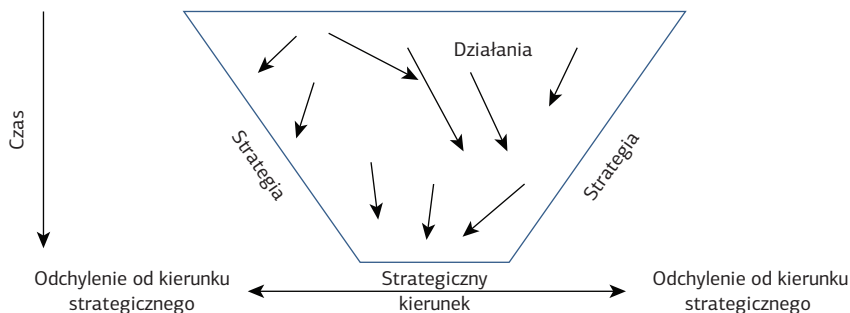


Źródło: opracowanie własne.

Nieco dalej idzie M. Moszkowicz [2005, s. 99]. Co prawda, również uznaje strategię za koncepcję organizacji zasobów, ale wskazuje także, że chodzi o umożliwienie działania przedsiębiorstwa w określonym okresie i zakresie. Przedsiębiorstwo, żeby istnieć musi zawierać odpowiednie i pozostające w odpowiednich relacjach zasoby. Zaznacza się tu strategia jako ich spoiwo. Strategia to także świadome działanie przedsiębiorstwa i zdolność jego przetrwania. To tworzenie takiej struktury elementów wewnętrznych i zewnętrznych, która umożliwi mu przetrwanie w środowisku konkurencji. To zaś odpowiada na pytanie, po co jest strategia, czy istnieje celowość jej tworzenia, co zdaje się niezwykle ważnym elementem jej istoty.

Jest to jednak stosunkowo statyczne ujęcie strategii zakładające, że jej istotą jest odpowiednie dla przetrwania w konkurencyjnym środowisku łączenie elementów, które z założenia nie są, przynajmniej sytuacyjnie, dynamiczne. Strategia jest tu raczej odpowiednio ustawionym planem do fotografii, zaś zmiany zakładają reorganizację układu poszczególnych elementów i ponowne ich, już w nowej konfiguracji, scalenie strategią. Istotą strategii może być jednak także koordynacja, wiązanie, łączenie i kierunkowanie czynności oraz zadań odznaczanych na osi czasu, trwających i dziejących się, wykonywanych równoległe i w odpowiedniej chronologii (rys. 1.5). Nawiązuje to do teorii behawioralnej strategii, a także postrzegania jej jako ciągu decyzji.

Rysunek 1.5. Strategia jako nadawanie kierunku działaniom i ich koordynacja



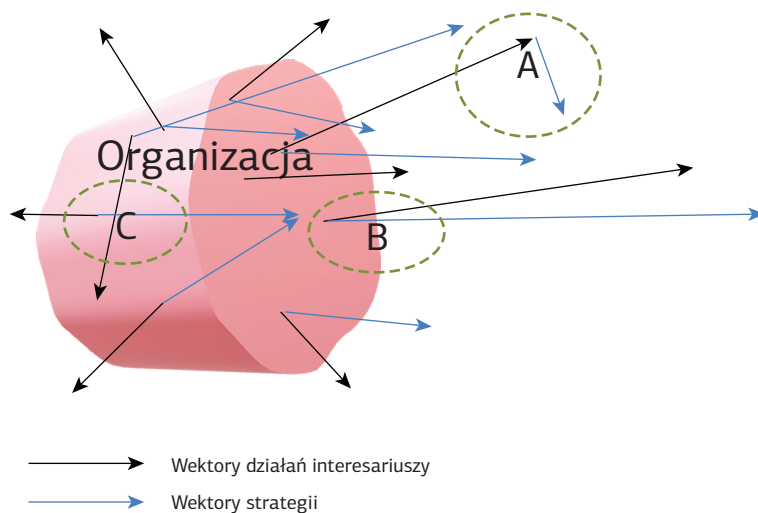
Źródło: opracowanie własne.

Ujęcie to wskazuje rolę strategii i kierunkowanie rozwoju organizacji przez zarządzanie strategiczne [Kaleta, 2013, s. 28–32]. Istotą strategii przedstawioną na rys. 1.5 jest nie tylko nadawanie ogólnego kierunku działaniom ujętym na osi czasu, ale też ograniczanie ich i aktywne sterowanie w pożądanym kierunku strategicznym, co może dotyczyć nie tylko działań, ale też podejmowanych decyzji. Pomimo tego, że jest to ujęcie dynamiczne, to sama strategia jest statyczna i biernie

nadaje kierunek działaniom oraz decyzjom, raczej je ograniczając w zakresie przyjętych ram i kierunku, aniżeli aktywnie na te działania wpływając. Ujęcie strategii przedstawione na rys. 1.5 wskazuje także na dogmat przyszłości, o czym wspomina także A. Kaleta [2013, s. 65], pisząc, że jest to jedyna koncepcja związana z zarządzaniem, zorientowana na przyszłość, czy M. Moszkowicz [2002], który popiera tezę A.D. Chandlera, że strategią jest zarządzanie zasobami w celu osiągnięcia przyszłych, założonych korzyści.

Gdyby jednak pójść nieco dalej i przyjąć, że organizacja jest nieregularną bryłą, do której przykładane są wektory siły na nią oddziałujące, to strategią byłoby ich takie ujęcie, koordynacja i wyznaczenie pożądaných kierunków, zwrotów, sił i punktów przyłożenia, by organizacja mogła meandrować w konkurencyjnym środowisku. Strategia mogłaby tu być zarówno wyznaczonym kierunkiem i odpowiednią do niego koordynacją wektorów, jak i reaktywnym działaniem wobec np. wykorzystywania pojawiających się szans, czy unikania zagrożeń.

Rysunek 1.6. Ujęcie strategii jako koordynatora sił oddziałujących na organizację



Źródło: opracowanie własne.

Strategia jest tu zbiorem wektorów wzmacniających (sytuacja B na rys. 1.6), przeciwdziałających (sytuacja C na rys. 1.6), czy zmieniających (sytuacja A na rys. 1.6) kierunek, zwrot wektorów lub punkt przyłożenia działań innych interesariuszy. Na rysunku 6 wektory siły strategii (wektory strategii) zostały przedstawione za pomocą cieńszych i jaśniejszych strzałek, zaś wektory działań interesariuszy za pomocą grubszych i ciemniejszych. Strategia zakłada pierwotnie, zanim zacznie oddziaływać,

znaczną swobodę działań wszelkich jednostek mogących oddziaływać na organizację. Może też wywodzić się z modelu politycznego, gdzie każda z tych jednostek ma własne wartości, cele i plany, którymi się kieruje, a strategia, poprzez oddziaływanie na nie, zmienia wypadkową działań i w efekcie popycha całość w określonym kierunku. Jest więc nie tylko nadaniem kierunku bryle – organizacji, ale także siłą sprawczą, pozwalającą skupiać działania różnych jednostek, co nawiązuje do behawioralnego jej ujęcia. Może dotyczyć zarówno działań w jej obrębie (sytuacja B i C na rys. 1.6), jak i oddziaływać poza nią (sytuacja A na rys. 1.6). Istotą jest tu dokonywanie takiego wpływu na działania, by całość przemieszczała się w zamierzonym kierunku lub trwała w miejscu. Kierunek przemieszczania lub stagnacja są świadomym wyborem, a strategia kieruje zarówno działaniem, jak i poprzedzające je decyzje.

Bez względu jednak na tak widzianą istotę strategii, pojawia się kwestia celowości jej istnienia, co mogłoby wiele wnieść do próby wyjaśnienia, czym jest. Strategia bywa przecież także refleksją nad dynamicznie zmieniającymi się formą organizacji, jej zasobami i pozycją rynkową [Mosakowski, 1993]. To zaś wskazuje, że każda organizacja, nie tylko przedsiębiorstwo, funkcjonuje w warunkach mniejszej lub większej konkurencji [Schendell, 2005], co warunkuje przedsiębiorstwo i jego strategię. Monopole, nawet te regulowane przepisami gwarantującymi ich niemal nienaruszalną pozycję rynkową, powoli zaczynają tracić swą moc, coraz mocniej obawiając się konkurencji ze strony choćby start-upów czy różnych innych mikrofirm. Klienci mogą przecież zamawiać towary i usługi poprzez szeroko rozumiany internet, pomijając granice państw wyznaczające zakresy oddziaływania prawa. Co miało miejsce np. w przypadku portali gier hazardowych, dostaw muzyki, usług hotelowych itd. Nabywcy mogą także bardzo skutecznie posługiwać się substytutami, pomijając ofertę dużych korporacji o de facto monopolistycznym, a przynajmniej oligopolistycznym charakterze, jak choćby wykonywanie rozmów w połączeniach międzynarodowych z pominięciem sieci telekomunikacyjnych. To zaś wskazuje, że jedną z desygnat strategii, tworzących jej istotę jest kierowanie działania organizacji ku tworzeniu przewag konkurencyjnych i wskazywaniu na możliwości odróżniania oferty. Obie te kwestie dotyczą zarówno środowiska konkurencyjnego, jak i konkurowania z wszelkimi organizacjami mogącymi skutecznie tworzyć produkty i usługi, które nabywcy będą z jakichś przyczyn preferować. W warunkach nadmiaru niejasnych dla nabywców i kontrahentów różnic objawiających się np. szerokością oferty wielu dostawców, jednak o niejasnych cechach różnicujących [Mocker, Ross, 2017] powstaje potrzeba nie tylko jej upraszczania, ale też unikania zbyt skomplikowanych systemów zarządzania, portfeli produktowych oraz niejasnych różnic. Odróżnianie się może stanowić o przetrwaniu przedsiębiorstwa, choć niczego w tym względzie jednak nie gwarantuje [Prahalad, Ramaswamy, 2004, s. 120]. Nie ulega

jednak wątpliwości, że to ważne zagadnienie strategiczne, choć trudne do tworzenia i zarządzania [Nogalski, Wójcik-Karpacz, Karpacz, 2006]. Wymaga ono bowiem tego, by odmiennosc uznawali i doceniali klienci oraz by była ona relatywnie trudna do kopiowania, a nawet naśladowania [Kaleta, 2006]. Strategia byłaby więc takim ujęciem zasobów i działań, które tworzyłyby unikalność w możliwie długim horyzoncie czasowym. Zwłaszcza, że przed strategią stawiany jest obecnie wiele wymagań w zakresie sprawczym i celowym, jak tworzenie unikalnych produktów i usług, tworzenie unikalnych wartości dla klientów [Hall, 1993; Kaleta, 2006], rozwoju, łączenia, tworzenia, poprawy skuteczności i efektywności kanałów dystrybucji i komunikacji z klientami [Kramer, Tachilzik, Bongaerts, 2017], czy tworzenie, wyszukiwanie, rozwój i zagospodarowywanie obecnych oraz nowych obszarów rynku i nisz rynkowych wpływających na poprawę i wzrost wyników, przychodów, zysków [Rosenberg, Caldart, Seager, 2017].

Kwestię strategii jako katalizatora rozwoju przedsiębiorstwa podkreśla wielu autorów. Czy to poprzez zarządzanie i *orchestrating* zasobami takimi jak np. pracownicy, kultura organizacji i relacje z interesariuszami [Hickman, Silva, 2017, s. 41], poszukiwanie nowych możliwości rynkowych, akwizycje i rozwój relacji z otoczeniem [Yip, 1982], czy też odnowę i podważanie istniejącego stanu rzeczy [Betz, Cyfert, 2017, s. 19–20, 147]. Wzrost i rozwój może także następować przez dokonywanie odpowiednich modyfikacji, zaś strategia mogłaby być koncepcją mniej lub bardziej głębszych zmian przeprowadzanych z myślą o przyszłości organizacji [Betz, Cyfert, 2017; Brown, Eisenhardt, 1998]. Zmiany mogą tu być dostosowawcze i wyprzedzające zdarzenia rynkowe, adaptacyjne lub zamierzone, ciągłe i sytuacyjne, planowe i nieplanowane. Strategia jest koncepcją zmiany, co zresztą odpowiada współczesnemu paradygmatowi strategicznemu, który zakłada zmianę jako stan ciągły organizacji, a to powinno wpływać na strategię. Jednak strategia jako inspirator zmian zakłada, że zmiana jako taka staje się zamierzona i zaplanowana, włączona do strategii i konstrukcji przedsiębiorstwa. Jest to zamierzenie, co do samej zmiany, niekoniecznie zaś co do jej kierunków [Gemici, Alpkhan, 2015]. Określa źródła inspiracji zmian i obszary, w których powinny one następować, nie zawsze zaś to, co w wyniku zmiany powinno powstawać [Keupp, Palmie, Gassmann, 2011]. Strategia jako inspirator zmian to skłonność do podważania istniejącego stanu rzeczy, uciekania od przeszłości i teraźniejszości w kierunku przyszłości, choćby niedookreślonej i niejasnej. Jeśli nie jest to jednoznacznie określone, to przynajmniej występuje w domniemaniu założenie zamierzonego działania i dalekosiężnej idei oraz rynkowego przetrwania i rozwoju.

Rozważania nad strategią ciekawie podsumowuje A. Kaleta [1998]. Wskazuje na konieczną jej orientację na zmiany w miejsce koncentracji na stabilizacji,

klarowności i wyrazistości w miejsce rozmycia i niedookreśloności, na środowisku zewnętrznym i czynnikach egzogenicznych w miejsce wyłącznie endogenicznych, a także na wizjonerstwie w miejsce pragmatyzmu i odwagi w miejsce poprawności.

Istotą strategii byłoby więc spojrzenie w przyszłość, określenie obszarów zainteresowania organizacji obecnie i w przyszłości, powiązanie stanu obecnego z przyszłością i stanem przyszłym, świadoma koncepcja koordynacji elementów organizacyjnych oraz podejmowanych przez nie działań popychających organizację w zamierzonym kierunku, co manifestuje się osiągnięciem zauważalnej i cenionej przez klientów odmienności, przewagi konkurencyjnej i rozwoju w zakresie różnych wartości, w tym także tych o charakterze ekonomicznym. Strategia jest pomysłem unikalnej pozycji rynkowej oraz przeniesieniem organizacji w jej kierunku.

Przyjęto zatem nawiązującą do nurtu behawioralnego strategii definicję, gdzie jest ona ciągiem decyzji zapadających na różnych szczeblach organizacji, utrzymanych w pewnych wspólnych dla organizacji ramach, odnośnie do ich zakresu i przedmiotu, którego dotyczą, w kierunku tworzenia przewag konkurencyjnych. Definicja ta daje możliwość przyjęcia różnych podejść do strategii [Mintzberg, Lampel, Ahlstrand, 2005], ustalenia metod realizacji strategii [Kaleta, 2013], badania sposobów ich postrzegania i prowadzenia badań na różnych szczeblach hierarchii [Hambrick, 1980]. Istnieje także możliwość przyjęcia założenia, że każdy z badanych szczebli hierarchii ma wpływ na jej ostateczny kształt i na sposób, w jaki jest realizowana. Definicja ta nie przyjmuje założenia normatywnego, że występują wyłącznie wybrane modele strategii dążące w jednym kierunku, ale daje możliwość ich łączenia i zmian pod wpływem np. zachowań i interakcji ludzi oraz społecznego uczenia się [Bandura, 1977], świadomości strategicznej [Hambrick, 1981], czy kultury organizacji [Denison, Mishra, 1995].

Takie ujęcie istoty strategii nie zamyka oczywiście rozważań na ten temat, a nawet powinny one być dalej kontynuowane. To raczej autorski wybór z całego wachlarza rozważań na temat istoty, celu istnienia, czy zasadności zajmowania się strategią jako zjawiskiem, czy terminem. Niemniej, w świadomości rozlicznych tego ograniczeń, dla dalszych rozważań przyjęto taką jej ogólną definicję i ujęcie istoty strategii.

1.2. Typologie podejść do strategii

Wskazana istota strategii nie opisuje jednak różnorodności w podchodzeniu do niej na gruncie teorii i praktyki zarządzania. Każda z wymienionych desygnat opisujących jej istotę może przecież występować z różnym natężeniem. Dalekosiężność

może dominować nad świadomą koordynacją elementów endo- i egzogenicznych wobec organizacji lub to właśnie zasoby będą wiodły prym nad koordynacją działań czy rozwojem wartości np. ekonomicznych. Podejścia do strategii dotyczą w dużej mierze postrzegania wagi wymienionych już desygnat kształtujących jej istotę w konstrukcji całej strategii i ich wpływu na budowanie przewag konkurencyjnych. Istota strategii wskazuje na różną genezę elementów ją opisujących i siłą rzeczy nakazuje spojrzeć na nią w co najmniej kilku różnych ujęciach, co jest dylematem zarówno z naukowego, jak i mocno praktycznego punktu widzenia [Collis, Ruckstad, 2008]. Strategia może więc być np. planem rozwoju, eksploatacją lub pozyskaniem przewag, tworzeniem rozbudowanych relacji z otoczeniem (np. kooperacja [Cygler, 2009]), czy też biernym poddawaniem się przyszłym zdarzeniom. Można odnieść wrażenie, że niemal wszystko może stanowić o tworzonej przez strategię przewadze konkurencyjnej lub jej braku. To potwierdza, że różnorodność w sposobach tworzenia przewag konkurencyjnych ustala, choć płynne, to jednak granice pomiędzy podejściami, ujęciami i typami strategii.

Tabela 1.2. Typologie ujęć (szkół) strategii

Autorzy	Logika strategii	Typologia ujęć (szkół) strategii
H. Mintzberg [1990] H. Mintzberg, J. Lampel, B. Ahlstrand [2005]	Wykorzystanie wiedzy (preskryptywna i deskryptywna), kontekst, determinizm i reakcja na poziom dynamiki otoczenia, zakres badań	Planistyczna Pozycjonowania Projektowania Przedsiębiorcza Kognitywna Uczenia się Ewolucyjna Kulturowa Środowiskowa Konfiguracyjna
J. Niemczyk [2013]	Punkt wyjścia, sposób osiągnięcia renty ekonomicznej	Planistyczna Pozycyjna Behawioralna Ewolucyjna Zasobowa
W. Czakon [2012]	Punkt wyjścia	Innowacyjno-przedsiębiorcza Sieciowa
R. Krupski [2009]	Kontekst otoczenia, swoboda podejmowania decyzji	Elastyczna
K. Eisenhardt, D. Sull [2001]	Kontekst, postrzeganie otoczenia, sposób reakcji na szanse i zagrożenia	Pozycyjna Zasobowa Prostych reguł
A. Stabryła [2005]	Kontekst, zastosowanie w praktyce biznesu	Planistyczna Pozycyjna Integratywna

Autorzy	Logika strategii	Typologia ujęć (szkół) strategii
M. Bratnicki, P. Zbierowski [2013]	Punkt wyjścia dla strategii, sposób uwzględniania otoczenia, kontekst strategii	Zasobowa Przedsiębiorcza Przyszłościowa Rynkowa Interesariuszy Pozytywna
K. Obłój [2007]	Formalizacja strategii, punkt wyjścia dla strategii	Planistyczna Ewolucyjna Pozycyjna Zasobów i uczenia się Prostych reguł Opcji realnych
J. March [1991], A. Zakrzewska- -Bielawska [2014b, 2017, 2018]	Kontekst otoczenia i sposób budowania relacji z otoczeniem, koegzystencja działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych	Relacyjne (zbliżone do systemowych) <i>Ambidexterity</i>
R. Whittington [2006]	Kontekst, determinizm otoczenia, punkt wyjścia strategii	Klasyczne (planistyczne i pozycyjne) Zasobowe Ewolucyjne Systemowe
Ł. Sułkowski [2007]	Proces decyzyjny	Planistyczne Ograniczonej racjonalności Interpretacyjne Radykalne

Źródło: opracowanie własne.

W kolumnie (tab. 1.2) „logika strategii” posłużono się wskazywanymi w literaturze kryteriami opisu i kierunków badań nad podejściami do strategii i ich charakterystyką [Elfring, Volberda, 2001; Koźmiński, 2004; Pettigrew, 1990; 1992; Van de Ven, 1992], czyli kontekstu, punktu wyjścia i treści strategii, wykorzystywanej wiedzy oraz procesu decyzyjnego. Wykazane w tabeli typologie zapewne nie wyczerpują ich bogactwa w literaturze, jednak przyjęto, że wskazują one na ich powtarzające się u autorów ujęcia, co pozwala identyfikować ujęcia bardziej niż inne utrwalone w piśmiennictwie i badaniach. Przyjęto, że źródłami będą spojrzenie przedstawione przez H. Mintzberga i in. [2005] oraz kolejne opracowania odnoszące się do zaproponowanej przez tych autorów typologii podejść do strategii. Opracowania te redukują lub poszerzają typy ujęć strategii, co stanowić podstawę do ustalenia przyjętych w niniejszej pracy podejść (szkół) strategii.

Podejścia (tab. 1.2) różnią się niekiedy istotnie od siebie, nadając strategii różne desygnaty i tym samym nakazując widzenie strategii jako różnych terminów, w różny sposób związanych z organizacją i zarządzaniem. Bez wątplenia wyłaniają się z nich jednak pewne nurty w myśleniu o strategii, nazwane później ujęciami lub szkołami strategii. Ich różne typologie, a nawet, jak można znaleźć

w niektórych źródłach literaturowych, klasyfikacje, mają często odmienny charakter – od rozbudowanych i wielowątkowych, po mocno syntetyczne.

Tabela 1.3. Szkoły (ujęcia) strategii według H. Mintzberga, J. Lampela, B. Alhstranda

Lp.	Szkoła (ujęcie) strategii	Krótką charakterystyka	Forma strategii	Wybrani autorzy krytycznie i twórczo kierujący podejściem i wybrane źródła
Szkoły preskryptywne (kryterium różnicowania jest sposób tworzenia strategii oraz sposób budowania przewag konkurencyjnych)				
1.	Szkoła projektowania	Formułowanie strategii jako proces twórczy, niesformalizowany. Łączenie sztuki i strategii	Ogólny obraz, projekt	R.L. Martin [2009], H. Mintzberg [1990]
2.	Szkoła planistyczna	Formułowanie strategii w sposób sformalizowany, uproszczony	Plan lub plany (warianty planów)	H.I. Ansoff [1988], J. Rokita [2009], R. Krupski [2009]
3.	Szkoła pozycjonowania	Formułowanie strategii jako efektu obliczeń i analiz	Ogólne, generyczne, identyfikujące pozycję na konkurencyjnym rynku	M. Porter [1998], T. Davenport [Davenport, Harris, 2007], M. Romanowska [Gierszewska, Romanowska, 2002], J. Rokita [2005].
Szkoły deskryptywne (kryterium różnicowania jest sposób, w jaki faktycznie strategia została stworzona)				
4.	Szkoła przedsiębiorcza	Strategia jako wizja i efekt oddziaływania przywódcy	Ogólna wizja, niekiedy wyłącznie w formie werbalnej	M. Bratnicki [2001, 2003]
5.	Szkoła kognitywna	Strategia uwzględniająca procesy myślowe decydentów, sposoby myślowych analiz danych	Mapy, schematy, ogólne ramy koncepcji	A. Tversky, D. Kahneman, [1979; Kahneman 2013]
6.	Szkoła uczenia się	Strategia jako efekt oddziaływania i uwzględniania wpływu zdarzeń na procesy wiodące oraz ich doskonalenie	Dotyczy dowolnie sformułowanej strategii. Brak wskazówek dla ustrukturyzowanego dokumentu strategii	J.B. Quinn [1980], I. Nonaka, H. Takeuchi [1995], A. Sopińska, P. Wachowiak [2006], P. Senge [2006], C. Argyris, D. Schon [1996].
7.	Szkoła siłowa (ewolucyjna)	Strategia jako efekt negocjacji i relacji pomiędzy grupami interesów oraz różnych polityk prowadzonych przez osoby i organizacje	Manifest, program, plan, mapa powiązań i relacji	I. MacMillan [1978], A. Pettigrew [2003]
8.	Szkoła kulturowa	Strategia jako efekt procesu kolektywnego ustalania kierunku. Wpływ i odbicie kultury organizacji w formie strategii	Zestawy norm i wartości organizacji i w organizacji oraz założeń kulturowych	G. Hofstede [2011], E. Shein [2010], B. Nogalski [1998] J. Rokita [2005], G. Aniszewska [1999]

Lp.	Szkoła (ujęcie) strategii	Krótką charakterystyka	Forma strategii	Wybrani autorzy krytycznie i twórczo kierujący podejściem i wybrane źródła
9.	Szkoła środowiskowa (sytuacyjna, dostosowawcza, ewolucyjna)	Strategia jako efekt reakcji na zmieniające się otoczenie, pewien determinizm otoczenia, system otwarty	Opis roli w ekosystemie, opis zasad współdziałania z otoczeniem, ew. kształtowanie otoczenia	H. Sherman, [1966], J. Jeżak [2013], J.F. Moore [1996], G. Morgan [2013], M.J. Smith [1984], F. Fiedler [1981], P.R. Lawrence, [1974]
Szkoly kontekstowe (wiodącym kryterium jest podział strategii na istotne zmienne reagujące zmianą konfiguracji na zmiany w elementach tworzących szeroko rozumiany kontekst otoczenia)				
10.	Szkoła konfiguracyjna	Formułowanie strategii (ale też całej organizacji) w odniesieniu do kontekstu elementów tworzących otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne, oraz dostosowujące ją do zmian w konfiguracji zmiennych istotnych dla organizacji	Podzielona na liczne mniejsze działania i opisy ról elementów organizacji, liczne warianty ich kombinacji i liczne strategię uzależnione od konfiguracji elementów otoczenia. Uwzględniająca adhocrację i systemy chaotyczne	A. Chandler [1990], P. Płoszajski [2005], K. Perechuda [1999, 2000]

* Strategie czy szkoły ewolucyjne w strategii to, choć pewnie upraszczając, także strategię kroczące czy wyłaniające się.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Mintzberg, Lampel, Ahlstrand, 2005].

Stosunkowo rozpowszechniona w literaturze jest typologia (choć sami jej autorzy twierdzą, że jest to klasyfikacja) zaproponowana w opracowaniu *Strategic Safari. A Guide Tour Through the Wilds of Strategic Management*, którego autorami są H. Mintzberg, B. Ahlstrand i J. Lampel [2005, s. 5]. Nazywają je szkołami (*schools*) strategii i w ciekawy sposób opisują ich w dużej mierze rozłączne charakterystyki (tab. 1.2). Odniesienia do tego podziału można znaleźć także w opracowaniach M. Romanowskiej, A. Sopińskiej, E. Stańczyk-Hugiet, M. Moszkowicza, A. Stabryły, R. Krupskiego, K. Obłoja, R. Borowieckiego, M. Bratnickiego, W. Czakona, J. Niemczyka, B. Nogalskiego i wielu innych autorów. Do tego podziału nawiązują autorzy wykazani w tab. 1.1, a kolejni rozwijają go, niejednokrotnie wywodząc z niego podział o innym kryterium konstruktywistycznym (tab. 1.2). Trudno jednak jednoznacznie stwierdzić, czy budują oni to na bazie typologii H. Mintzberga i in. [2005], czy też znacznie wcześniej zauważyli możliwości takiego podziału. Zainteresowanie badaczy terminem „strategia” znacznie bowiem wykracza poza czas, kiedy to *Strategic Safari...* zostało napisane.

H. Mintzberg i in. [2005] proponują podział i uporządkowanie ujęć (nurtów, szkół) w myśleniu o strategii, przechodząc od preskryptywnych kierunków poszukiwających najlepszego, czy „optymalnego” sposobu stworzenia strategii do opisów, jak

strategie faktycznie wyglądają i co jest ich wiodącym filarem myślowym. Uwzględniają także kierunki w sposobach postrzegania wiodących elementów wpływających na strategię.

Równie sugestywne i przydatne w porządkowaniu myślenia o strategii (i pośrednio także organizacji) oraz jej ontologii i epistemologii są także typologie proponowane przez polskich autorów wykazanych w tab. 1.2. K. Obłój [2007, s. 56] wymienia szkoły planistyczną, ewolucyjną, pozycyjną, zasobów, uczenia się i umiejętności, prostych reguł i realnych opcji (tab. 1.2). Nie dzieli on szkół na preskryptywne i deskryptywne, lecz w naukowo uzasadniony sposób łączy te dwa nurty w każdym z zaproponowanych typów.

Szkoła planistyczna opiera się na uporządkowanym, racjonalnym i w mniejszym bądź większym stopniu sformalizowanym procesie tworzenia strategii jako planu. Jako odpowiedzialnych za tak powstałą strategię wskazuje on kierownictwo, a w szczególności zarządy przedsiębiorstw. Zaznacza także wątek realizacji strategii pisząc, że w planie powinny być zawarte wyraźne wskazówki dotyczące konkretnych zadań, oczekiwanych wyników, horyzontów czasowych i osób bądź stanowisk odpowiedzialnych za osiągnięcie ustalonych celów. Strategia w formie planu powinna być bowiem gotowa do wdrożenia w chwili jej powstania. Wraz ze zmianą paradygmatów zarządzania w kierunku ograniczonej racjonalności decydentów i zmienności otoczenia oraz organizacji, zauważono jednak niedostatki szkoły planistycznej.

Szkoła ewolucyjna zakłada znaczną nieracjonalność w podejmowaniu decyzji odnośnie do kształtu strategii. Wynika ze ścierających się ze sobą wizji różnych grup interesu pozostających zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią. Można tu znaleźć odniesienia do koncepcji J.G. Marcha i J.P. Olsena [2005] i politycznego modelu organizacji czy podejmowania decyzji, a nawet przyjmowania przez tych autorów przypadkowości w obieraniu kierunków strategicznych, czego alegorią ma być model kosza na śmieci. Strategia jest emergentna wobec czynników ją warunkujących, zarówno zamierzonych, jak i dokonujących się samoistnie. Jest krocząca w bliżej niesprecyzowanym kierunku, jednak jest to jej zamierzeniem. Jest także pewnym upowszechnionym i przyjętym, świadomie bądź nie, standardem zachowań organizacji. W pewnym sensie można tu także wpisać ujęcie K. Krzakiewicza [2006].

Szkoła pozycyjna oscyluje wokół dowolnie rozumianej, trwałej, ale również chwilowej przewagi konkurencyjnej. Można tu odnaleźć wątki analizy kontekstowej, jako że o tym, co jest przewagą, a co nie decyduje charakter sytuacji, w której organizacja się znalazła. Szczególnego znaczenia nabierają tu rozliczni konkurenci i dostawcy substytutów, bo to bowiem do nich przewaga będzie się przede wszystkim

odnosić. Posiłkując się generycznym modelem strategii M. Portera, umiejscowione w granicach tej szkoły strategię odnoszą się przede wszystkim do redukcji kosztów i pośrednio cen oraz szeroko rozumianego różnicowania.

Szkoła zasobów, uczenia się i umiejętności dotyka także kwestii przewag konkurencyjnych, jednak wywodzi je pośrednio z zasobów, a bezpośrednio z umiejętności ich odpowiedniego organizowania. Zdaniem K. Obłója, to potencjalnie znacznie pewniejsze źródło przewag, aniżeli sytuacyjnie niższe koszty czy różnicowanie. Mogłyby one być cenne, gdyby były kompetencją i zdolnością do ciągłego obniżania kosztów poniżej konkurencyjnych, czy innowacyjności prowadzącej do różnicowania. Mogą też prowadzić do tworzenia błękitnych oceanów, wprowadzając zupełnie nowe obszary konkurowania, czy sprytnie wymykając się konkurencji poprzez inne, subiektywnie ciekawsze i lepsze produkty oraz usługi. Można to zauważyć w przypadku przynajmniej części produktów oferowanych przez Apple, Reserved czy Opla. W każdym z tych przypadków trudno mówić zarówno o przywództwie kosztowym czy przełomowych wynalazkach. Są przecież dostępne produkty tańsze, a spełniające zbliżone potrzeby. To bardziej umiejętne organizowanie niemal ogólnodostępnych zasobów w ciekawe i inne niż dotychczas formy oraz konfiguracje. To także, jak choćby w przypadku Apple, umiejętność zastrzegania praw do nich¹ i ich obrony. Połączenie zasobów, wiedzy i umiejętności oraz ukształtowane na tym gruncie kompetencje organizacji i zdolność wykorzystania wszelkich dóbr materialnych i niematerialnych stanowi tu podstawę oraz główny wątek strategii. Nieco inny wymiar nadaje szkole zasobowej K. Krzakiewicz [2006], włączając w jej ramy kulturę organizacji, którą to K. Obłój widzi w szkole ewolucyjnej. W obu przypadkach argumenty są dość przekonujące, co tym bardziej podkreśla potrzebę prowadzenia badań nad szkołami strategii i ich desygnatami pojęciowymi.

W szkole prostych reguł można odnaleźć wątki wywodzące się ze szkoły ewolucyjnej, jednak połączone są one ze strategiami zasobowo-kompetencyjnymi. Tu bowiem strategia to umiejętność wyszukiwania szans i obserwacji mikrozmian w otoczeniu. Badacze bifurkacji i teorii chaosu w zarządzaniu kształtowali założenia oraz ramy tej szkoły strategii. Odniesienia można znaleźć m.in. u L. Stewarta [1994], R. Krupskiego [1999, 2010] czy K. Perechudy [2000]. Od momentu odnalezienia niedostrzeganej przez innych okazji i umiejętnego jej wykorzystania, strategia opiera się już na prostych zasadach, kilku procesach i nieskomplikowanych czynnościach.

¹ Zastrzeżeniem patentowym objęto np. zaokrąglone rogi urządzeń i ikon w aplikacjach, co trudno uznać za wynalazek, a nawet poważniejszą innowację. Amerykańskie Biuro Patentowe – US Patent and Trademark Office – nadało mu numer US D670,286S.

Szkoła opcji realnych jest również odpowiedzią na chaotyczne i złożone otoczenie generujące szanse bądź zagrożenia w trudny lub niemożliwy do przewidzenia sposób. Liczy się tu nie tylko samo zdarzenie i opcja na rynkową okazję, ale także kontekst zmiennych, które je określają. K. Obłój opiera to podejście na niektórych założeniach teorii opcji realnych, a w szczególności na możliwości wielowątkowego kształtowania strategii przy jednoczesnym ustalaniu zmiennych, które mogą wpływać na każdy z tych wątków. Teoria opcji realnych i oparte na niej modele wycen napotykać jednak na liczne problemy w szerokim zastosowaniu, co przenosi się zapewne także na tak ujętą strategię. Choćby konieczność przyjęcia sztywnych założeń, których uchylenie podważa jednocześnie cały model.

R. Krupski, J. Niemczyk i E. Stańczyk-Hugiet rozszerzają tę typologię o szkołę, a może raczej strategię elastyczne, z okazją rynkową jako ważnym elementem. Łączą szkoły planistyczną, pozycyjną, jak również, w jakimś zakresie zasobowo-kompetencyjną, opcyjną i prostych reguł. Na podstawie własnych badań, a także K. Krzakiewicza z zespołem stwierdzają, że o rozwoju ponad połowy małych i średnich przedsiębiorstw decydują przypadkowe zdarzenia płynące z otoczenia – od nieprzewidywanych rozwiązań systemowych, po okazjonalnie tani zakup środka trwałego. Prowadzi to do wzrostu sprzedaży, rozszerzenia działalności lub zmiany domeny strategicznej. Strategia zatem jest tu formułowana z wykorzystaniem retoryki okazji. Opis przyszłego działania oparty jest o zasoby, nie o produkty bądź rynki, zawiera także warunki do wykorzystania okazji, dopuszczając jednocześnie proste działania i kompleksowe zmiany przyjmując kształt scenariuszy, czy określania opcji. Łączy wcześniej wymienione szkoły strategii, kształtując jednocześnie zupełnie nowe podejście.

Ł. Sułkowski [2007] nawiązuje do podejścia do strategii w określaniu paradygmatów w naukach społecznych: funkcjonalnego i interpretatywnego. Proponuje on podział na cztery podejścia (tab. 1.2). Paradygmat funkcjonalny można odnaleźć w podejściu planistycznym i ograniczonej racjonalności. W pierwszym strategia jest obiektywnym planem i procesem, w drugim obiektywne dane i ich analizy determinują strategię oraz działania. Podejście interpretacyjne i radykalne określają strategię jako wypadkową oddziaływań różnych grup interesu, a nawet zupełnie przypadkowe kierunki działań. Można je odnieść do paradygmatu interpretatywnego, określającego wolę i opinię jednostki lub grupy i jej wpływ na system, a w tym przypadku na strategię.

Wskazane przez J. March i rozwijane np. przez S. Cyfert, Z. Krzakiewicza i A. Zakrzewską-Bielawską ujęcie *ambidexterity*, nawiązujące do zdolności dynamicznych organizacji [Teece, Pisano, Shuen, 1997] łączy podejście ewolucyjne, zasobowe i prostych reguł, choć nadaje im charakter dynamiczny, w odróżnieniu od

statycznego opisującego zasobowe [Stańczyk-Hugiet, 2013]. Dynamiczne zdolności organizacji wiążą się z powstawaniem i doskonaleniem rutyn organizacyjnych i budowaniem wiedzy oraz orientacją na efektywność [Helfat, 1997], ale też powstawaniem chwilowych przewag konkurencyjnych, prostymi regułami i determinizmem otoczenia [Eisenhardt, Martin, 2000]. Zdania autorów są więc podzielone i nie dają jednoznacznego ustalenia, czy *ambidexterity* odnosi się do stabilnego otoczenia i budowania stabilnych systemów oraz trwałych przewag konkurencyjnych wywodzących się z samej organizacji i jej zasobów, czy też do zmiennego otoczenia i jego silnego wpływu na organizację, a także chwilowych przewag.

Pomimo wymienionej różnorodności szkół strategii nasuwa się obserwacja, że oscylują one wokół kilku wiodących kierunków kształtujących poszczególne szkoły czy podejścia do kształtu, czy sposobu tworzenia strategii. Są to:

- podejście planistyczne (przewidywanie przyszłości, plan, planowanie, ciągłość),
- podejście ewolucyjne (efektywność, elastyczność, determinizm otoczenia),
- podejście pozycyjne (przewagi konkurencyjne, tworzenie barier, odniesienie do konkurencji i innych interesariuszy),
- podejście zasobowe (zasoby, wiedza, kompetencje i umiejętności, organizacja zasobów),
- podejście prostych reguł (ogólne zasady, reguły i kierunki, elastyczność organizacji, efektywność).

Jako klasyczne ujęcia planistyczne, ewolucyjne, pozycyjne i zasobowe wskazuje A. Zakrzewska-Bielawska [2014b]. J. Niemczyk [2013a] zwraca uwagę na trzy: planistyczne, pozycyjne i zasobowe, pisząc, że od lat 40, XX w. ukształtowały się tylko te trzy nurty. W poszerzonym ujęciu o podejście ewolucyjne znajduje to także potwierdzenie w poglądzie R. Whittingtona [2006] (tab. 1.3), który wyróżnia te podejścia jako dominujące w typologiach szkół strategii. Zaś uzupełnione o obserwacje M. Eisenhardt, D. Sull [2001] pozwala na uwzględnienie także strategii prostych reguł.

Podejścia do strategii zaproponowane przez H. Mintzberga, J. Lampel i B. Ahlstrand [2005] (tab. 1.2) zredukowano jako częściowo objęte innymi ujęciami. Szkoła projektowania objęta jest planistyczną [Obłój, 2007], pozycyjna i ewolucyjna odnoszą się do szkoły kognitywnej, uczenia się i władzy [Zakrzewska-Bielawska, 2014], zaś prostych reguł i zasobowa odnoszą się do przedsiębiorczej, konfiguracyjnej, projektowania oraz kulturowej. Ostatecznie odrzucono też ujęcie opcji realnych proponowane przez K. Obłoję jako stosunkowo nowe, zaś o którym sam autor pisze jako „mikroszkółce” strategii, nadając jej charakter obserwacji wymagającej pogłębionych badań. Odrzucono także ujęcie przyszłościowe, przedsiębiorcze, rynkowe, interesariuszy, pozytywne [Bratnicki,

Zbierowski, 2013], innowacyjno-przedsiębiorcze i sieciowe [Czakon, 2012; Niemczyk, 2013], Podobnie odrzucono ujęcie *ambidextrity* [ZakrzewskaBielawska, 2018] jako wzbudzające wiele kontrowersji i pozostające wciąż o nieustalanej charakterystyce. Podejścia do strategii wymagają bowiem czasu, testowania i badań, by można było je uznać za obowiązujące paradygmaty, teorie czy też elementy teoriiotwórcze [Camerer, 1985].

W tabeli 1.4 przedstawiono ramy czasowe ich określenia, a także wiodących autorów kluczowych prac pionierskich odnoszących się do nich.

Tabela 1.4. Poszerzone ujęcia podejść do strategii według R. Whittingtona

Ujęcie strategii	Klasyczne (planistyczne i pozycyjne)	Zasobowe	Ewolucyjne	Systemowe	Prostych reguł
Tworzenie i realizacja strategii	Sformalizowane	Zależne od przedsiębiorstwa różne	Oparte na efektywności	Wynik działań różnych sił	Częściowo sformalizowane, oparte na efektywności
Koncentracja uwagi	Maksymalizacja zysku, planistyczne procesy wewnętrzne	Wewnętrzne procesy poznawcze	Przetrwanie i zewnętrzne siły, rynki	Zewnętrzne siły, społeczności	Przetrwanie, zewnętrzne siły, ustalone reguły postępowania
Procesy	Analityczne, planistyczne	Rozwój kluczowych kompetencji, uczenie się	Ewolucyjne, darwinizm	Społeczne	Analityczne, społeczne i ewolucyjne
Wpływ dziedzin wiedzy i nauki	Ekonomia, wojskowość	Psychologia	Ekonomia, biologia	Socjologia	Ekonomia, socjologia
Kluczowi autorzy, pionierzy	Chandler, Ansoff, Porter, Pfeffer, Salancik, Barney, Peteraf	Cyert, March, Mintzberg, Pettigrew, Collis,	Hannan, Freeman, Williamson, Nelson, Winter	Granovetter, Whitley	Eisenhardt, Sull
Pojawienie się	60. XX w.	70. XX w.	80. XX w.	90. XX w.	XXI w.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Whittington, 2006, s. 32–58].

W tym też ujęciu będą dokonywane dalsze analizy w kontekście realizacji strategii. Na ile poszczególne szkoły uwzględniają zdolność organizacji do jej wdrożenia i faktycznego działania. Za szczególnie ważką perspektywę przyjęto funkcję sprzedaży w przedsiębiorstwie, z której wywodzi się grupa respondentów przyjętych do badania. To zdolność do sprzedawania decyduje przecież, czy strategię, ale też cała organizacja, są zdolne do funkcjonowania i rynkowego przetrwania. Poszczególne podejścia do strategii staną się więc fundamentem do rozważań, jakie cechy ma strategia uwzględniająca zdolność do jej realizacji.

1.3. Podejście planistyczne

Podejście planistyczne w zarządzaniu pojawiło się w latach 40. XX w., a za okres końcowy jego pierwotnego kształtowania przyjąć można lata 1973–1974, okres wzrostu inflacji na rynku USA [Wack, 1985] i początku kryzysu naftowego lat 70. [Niemczyk, 2013].

Ujęcie to nadal jednak stanowi obszar zainteresowania badaczy. Podnoszą oni kwestie doskonałości antycypowania przyszłych zdarzeń rynkowych, dopasowywania do nich planu, celu i wzrostu rozlicznych mierników skuteczności, efektywności itd. jako elementów immanentnie powiązanych ze strategią. Od prac naukowych [np. Romanowska, 2009], przez poradniki [np. Pyecha, Yount, Davies, Versteeg, Segall, 2013], po dość swobodne i poparte głównie własnym doświadczeniem i obserwacjami publikacji autorów, jak np. R. Christiansen [2012]. Nadrzędną ideą w podejściu planistycznym do strategii pozostawała zdolność organizacji do przewidywania zmian w otoczeniu, doskonalenia jakości i skuteczności decyzji oraz zachowań strategicznych, co znajdowało odbicie w przyjmowaniu stosunkowo odległych w czasie celu i planu. W ujęciu planistycznym to przede wszystkim plan i planowe podejście do zarządzania organizacją prowadzą nie tylko do celu, ale także umożliwiają jej trwanie w ogóle [Weick, 1969]. Można było jeszcze do niedawna odnieść wrażenie, że założenie to nabrało cech paradygmatu naukowego, niezmiennego, przynajmniej w jakimś okresie [Mintzberg, 1979]. Choć powstawały inne koncepcje, jak mogłaby wyglądać myśl przewodnia istnienia organizacji, to właśnie planowanie znalazło się jako jedna z głównych funkcji zarządzania wskazanych przez H. Fayola, co utrwaliło się również współcześnie. Pisze on, że plan i planowanie budują tożsamość oraz jedność, to zaś tworzy możliwość szerokiego spojrzenia na organizację [Fayol, 1949]. Literatura polska i zagraniczna przedstawiające strategię jako plan są niezwykle bogate, zaś wśród autorów znajdują się czołowe postaci nauk o zarządzaniu. To bez wątpienia niezwykle ważny nurt w myśleniu o strategii i sposobach jej realizacji.

Wzmianki o szkole planistycznej w organizacji pojawiają się w publikacjach z lat 40. i 50. XX w. T. Parsons i N. Smelser w 1956 r. odróżniają organizację od społeczności i grup poprzez to, że ma ona cel, ku któremu zmierza. Ch. Perrow [1970] opisuje organizację z perspektywy dominującego celu, co wkrótce staje się desygnatą organizacji w ogóle [Zedeck, Blood, 1974]. Za organizacje są uznawane zbiorowości zmierzające ku wspólnemu celowi, który nie mógłby zostać osiągnięty przez indywidualnych aktorów. Model planowania w korporacji i tworzenia na tej podstawie strategii opisuje G. Steiner [1969]. B. Goetz [1949] pisze

o planowaniu jako strategicznych wyborach (*fundamental choosing*). H. Koontz [1958] definiuje planowanie jako świadome kierunkowanie działań, by osiągać cele, czym sprowadza planowanie do podejmowania decyzji. Zbliżenie znaczeniowe podejmowania decyzji i planowania zaznacza się w wielu publikacjach z tego okresu. H. Ozbekhan [1969] określa plan jako hierarchicznie zorganizowane działanie, w którym różne decyzje są uporządkowane funkcjonalnie. B. Loasby [1967] łączy charakterystyczną dla szkoły planistycznej próbę predykcji z decyzjami. Pisze, że planowanie jest niezbędne do spojrzenia w usystematyzowany sposób na przyszłe efekty obecnych decyzji, ale też, jak przyszłe zdarzenia wpływają na obecne działania. Szkoła planistyczna wprowadza więc długi horyzont czasowy w ustrukturyzowanym myśleniu o organizacji i próbie jej kształtowania, zgodnie z obecnymi zamierzeniami, jednak umocowanymi w przeszłych wydarzeniach.

I. Ansoff, opisując praktyki tworzenia strategii w dużych przedsiębiorstwach lat 50. XX w. dochodzi do wniosku, że strategie powstają, a decyzje strategiczne zapadają na podstawie usystematyzowanego procesu planistycznego [Ansoff, 1965; 1987]. Strategia jest tworzona jako dobrze ustrukturyzowany proces składający się z dwu podstawowych kroków, ustalania celów wynikających z misji organizacji i określenia planów dotarcia do celów oraz wdrożenia strategii w organizacji, by cele te osiągnąć. Z celów, po wykonaniu wielu analiz, wyłaniają się alternatywne kierunki, które po kolejnych analizach ulegają redukcji do tych najbardziej pożądanych. Zatem również planowanie i strategię wskazuje jako ciąg decyzji strategicznych.

N. Snyder i W. Glueck [1980] określają planowanie jako czynności związane z określaniem z wyprzedzeniem, które działania i zasoby ludzkie i fizyczne będą potrzebne do osiągnięcia osadzonych w przyszłości celów, co oznacza ustalenie alternatyw, dokonanie ich analizy oraz wybór najlepszej. A.D. Chandler pisze, że strategia to proces ustalania relatywnie odległych w czasie celów, zamierzeń i kierunków oraz odpowiednich do tego wytycznych, co do alokacji zasobów [za: Grudzewski, Hajduk, 2001, s. 69]. R.L. Ackoff w pracy z 1973 r. [s. 36] uznaje strategię za efekt planowania strategicznego. Jest ostatecznym planem i zestawem celów o relatywnie długim horyzoncie czasowym, szerokim zakresie funkcji realizowanych w organizacji (w tym także w przedsiębiorstwie) oraz wskazaniem środków, którymi dalekosiężne cele będą osiągnane. H. Koontz i C. O'Donelly [1976] uznają, że strategia oznacza pojęciowo interpretatywne planowanie lub plan dla działań organizacji w kontekście jej otoczenia.

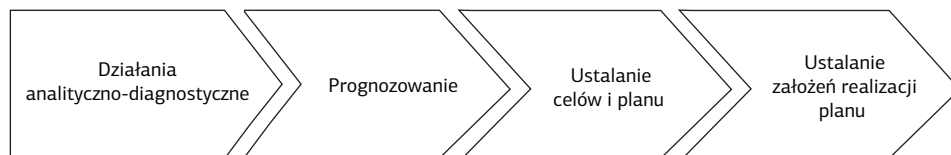
A. Stabryła [2000] zauważa, że strategia wyraża długoterminowe cele i dążenia organizacji. Aby je osiągnąć tworzone są plany odnoszące się jednocześnie do takiej alokacji zasobów, by stało się to możliwe. T. Gołębiowski [2001, s. 23] widzi strategię jako plan powstały w wyniku jego uproszczonego formułowania.

Powołuje się on także na funkcje kierownicze, wskazując ich strategiczny charakter, podkreślając wśród nich w szczególności właśnie planowanie. W efekcie ich współdziałania powstaje plan strategiczny, który wraz z jego opisem, wyjaśnieniami i projekcjami wyników jest strategią.

H. Mintzberg [2013, s. 104] wskazuje, że strategia to dekompozycja danych historycznych i bieżących, wynikających z analizy otoczenia i organizacji oraz ich synteza w formie prostej lub ważonej ekstrapolacji tych czynników oraz ich wzajemnego wpływu. Powstała w ten sposób, jest planem odzwierciedlającym przede wszystkim dane z poprzednich okresów, choć możliwe jest także włączenie wielu nietypowych, czy dotychczas niewystępujących zmiennych. Uwagi tego autora są tym bardziej cenne i ciekawe, że zdawał on sobie sprawę z rozlicznych niedoskonałości strategii jako planu, będąc jednocześnie, jeśli nie krytykiem, to przynajmniej sceptykiem podejścia planistycznego. M. Lisiński [2004, s. 11], odwołując się do czterech aspektów planowania strategicznego, za efekt tego planowania nieodmiennie uznaje powstałą strategię. I to bez względu na sposób strukturyzacji procesu tworzenia tego planu. Czy to w ujęciu rezultatowym – wytwór procesu planowania strategicznego, czynnościowym – zestaw czynności prowadzących do powstania planu, strukturalnym – strukturyzacja procesu, czy też instrumentalnym – zestawu narzędzi wykorzystywanych w planowaniu. Za każdym razem efektem i celem jest dokument strategii. Nie ulega tu wątpliwości, że przyjmuje ona charakter planu, a wszelkie rozważania autora służą przede wszystkim uporządkowaniu i usprawnieniu samego procesu planowania strategicznego, dążącego do stworzenia strategii.

W ramach szkoły planistycznej obszarem analiz i badań jest także planowanie strategiczne jako sformalizowany proces tworzenia planu strategicznego oraz w ten sposób skonstruowanej strategii [Romanowska, 2009, s. 23]. Poprzez ustalenie celów oraz określenie sposobów ich osiągnięcia powstaje strategia [Laughland, 2014; Pearce, Robinson, 2012]. Autorzy, co do szczegółów podają różne etapy procesu planowania strategicznego, jednak w ogólnym ujęciu są zgodni, że oprócz tego, iż jest to proces sformalizowany i przynależny najwyższej kadrze menedżerskiej, to także zawiera w sobie etap analityczno-diagnostyczny, prognostyczny, ustalania celów i tworzenia planu strategicznego, wyznaczania możliwych mierników i metod wspierających jego realizację, co niekiedy przyjmuje charakter celów i planów cząstkowych lub odpowiednich dla niektórych jednostek w organizacji (rys. 1.7). Bez względu na to, jak kształtowane są podejście i zestaw wyodrębnionych, szczegółowych działań w poszczególnych etapach planowania strategicznego, zamysł sztywności procesu pozostaje niezmienny, co zbudowało znaczne środowisko krytyczne wobec planowania i strategii planistycznych w ogóle.

Rysunek 1.7. Etapy planowania strategicznego



Źródło: opracowanie własne.

Nurt ten powołał lub zaadaptował cały wiele narzędzi analitycznych i innych wspomagających planowanie. Wymieniane są tu analizy SWOT (TOWS), PEST (PESTLE, PESTEL) Prestcom [Broderick, Pickton, 2001] czy Deeplist [Finlay, 2000]. Choć w niektórych przypadkach, w zależności od sposobu ich interpretacji, wskazywane są także jako narzędzie szkoły pozycyjnej [Obłój, 2007]. Są tu także wymieniane metody scenariuszowe opierające się na intuicji, analizach trendów i tendencji [Gierszewska, Romanowska, 2009; Mesjasz, 2008; Sadler, 2003], analiza luki strategicznej [Moszkowicz, 2005], a także macierz Ansoffa [Pierścionek, 2007]. Na przykład Z. Pierścionek, zaliczając szkołę pozycyjną także do planistycznej, rozszerza zakres stosowanych w tworzeniu strategii jako planu metod o charakterystyczne dla podejścia pozycyjnego. Nie można odmówić temu słuszności, jako że choćby intuicyjnie, ale także racjonalnie analizując możliwości i konstrukcję poszczególnych metod, można odnieść wrażenie, że w tworzeniu planów, w tym także strategii jako planu mogą się one okazać niezwykle przydatne.

W latach 70. XX w. powstał wiele publikacji w nurcie poszukiwania ekonomicznych efektów stosowania strategii planistycznych. S. Thune i R. House [1970] badają różnice pomiędzy organizacjami stosującymi formalne plany i stosującymi plany nieformalne. Dochodzą do wniosku, że w ramach tradycyjnych miar finansowych jak zysk, marża, stopa zwrotu, ustrukturyzowane podejście planistyczne przewyższa jego brak. Organizacje stosujące plany formalne osiągają wskaźniki wyższe, aniżeli te, które stosują planowanie nieformalne lub nie stosują planów. Znajdują oni także odwrotną korelację pomiędzy rozmiarem przedsiębiorstwa, planowaniem i wynikami. Mniejsze przedsiębiorstwa osiągały większe profity z formalnego planowania, aniżeli większe. Kolejne badania z tego okresu potwierdzają te wnioski. D. Herold, odwołując się do publikacji S. Thune i R. House'a, dodaje zmienną niezależną „zysk” i ustala, że organizacje planujące w sposób formalny przeznaczają większe środki na prace badawcze oraz rozwojowe na przestrzeni siedmiu lat, które obejmował projekt [Herold, 1972]. Wnioski o wyższości stosowania planów z perspektywy wyników ekonomicznych potwierdzają także inni badacze, np. z perspektywy dużych banków [Wood, La Forge, 1979]. Choć badania te obejmują przede

wszystkim duże przedsiębiorstwa, których dane finansowe są publicznie dostępne, to jednak także badania nad mniejszymi jednostkami potwierdzały te wnioski [Robinson i in., 1988], a J. Bracker i J. Pearson [1986], w wyniku przeprowadzonych badań na próbie małych przedsiębiorstw branży elektrotechnicznej wskazują, że stosujące plany rosną szybciej, a zarządzający nimi menedżerowie zarabiają więcej, aniżeli te, które ich nie mają. Wyniki tych badań spotkały się jednak z krytyką, w której podważano ich metodyczne założenia i metody badawcze. Już w latach 70. prowadzone są badania, które wykazują brak związku wyników ekonomicznych organizacji z posiadaniem lub brakiem strategii planistycznych [Grinyer, Norburn, 1975; Rue, Fulmer, 1973]. V. Ramanujam i N. Venkatraman [1987] podnoszą, że należy rozróżnić planowanie formalne i nieformalne oraz wskazują na wiele niedostatków metodycznych w prowadzonych wcześniej badaniach. S. Schoeffler, R. Buzzerr i D. Heany [1974] badają 57 korporacji działających w 620 różnych obszarach gospodarki. Poszukują zależności pomiędzy wskaźnikiem stopy zwrotu z inwestycji (ROI) a 82 zmiennymi opisującymi przedsiębiorstwo. Dochodzą do wniosku, że wyższe wskaźniki ROI współwystępują z 37 zmiennymi, a zwłaszcza z wyższymi udziałami w rynku, wyższymi wydatkami na marketing, jakością produktów i usług, liczbą zatrudnionych i wielkością obrotów. Wskazują, że wyniki tych badań w szczególności powinny służyć lepszemu planowaniu i koncentracji w strategiach-planach na zmianie odpowiednich zmiennych zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym.

Szkoła planistyczna, opierając się na paradygmacie racjonalności strategicznej narzuca strategii racjonalność i założoną planowość w kształtowaniu swojej przyszłości. Oczywiście dyskusyjny jest tu punkt widzenia. Czy zatem należy przyjąć założenie, że strategia tą racjonalność tworzy czy też, że ograniczenia w racjonalności nie istnieją i strategia została zbudowana na przesłankach pełnej dostępności informacji, wariantów decyzyjnych, a wybory zostały dokonane w obiektywnie najlepszy sposób i w najlepszym kierunku. Pierwsze założenie wydaje się niezbędne w akceptacji strategii do wdrożenia, drugie do jej stworzenia i przyjęcia. Bez pierwszego realizacja strategii planistycznej nie miałaby sensu. Bez drugiego, jeszcze zanim powstanie należałoby przyjąć, że jest niedoskonała lub nawet całkiem nieadekwatna do sytuacji. Jej akceptacja wiązałaby się z jednoczesnym programem jej udoskonalania, co jednak w tradycyjnym podejściu do strategii-planu nie jest ujęte. Zaburza to wiele zalet szkoły planistycznej podnoszonych w pierwszym okresie kształtowania podejścia. Jasny cel przestaje być klarowny wraz ze zmianą warunków, zaś ustrukturyzowane wskazówki, jak go osiągać muszą uwzględniać niepewność ich słuszności i konieczność dokonywania korekt. W tradycyjnym ujęciu strategii jako planu odpowiadającego na przyszłe,

przewidywane warunki, sztywność planu jest istotną jego cechą. W takim ujęciu strategii planistyczne w sztywnej i zaplanowanej formie miałyby sens jedynie w przypadku powtarzalnych i masowych zdarzeń oraz bardzo stabilnych procesów oraz warunków. Stanowiło to podstawę do krytyki szkoły planistycznej jako nieadekwatnej do zmieniającego się otoczenia [James, 1984]. Powstało znaczne środowisko badawcze krytycznie nastawione do strategii-planów i celów strategicznych. Zwłaszcza, że paradygmat racjonalności wskazuje nie tylko na tworzenie, ale także na wdrażanie strategii jako istotnych aspektów strategicznego kierowania organizacją. Rozważania te prowadziły w latach 70. XX w. do konkluzji, w której nakładano na organizację konieczność poszukiwania takich rozwiązań, które zachowując sztywność, bezpieczeństwo i przewidywalność struktur, nie wypierają całkowicie elastyczności oraz możliwości de-standaryzacji i de-formalizacji systemów. A przynajmniej chwilowo i sytuacyjnie je umożliwiają.

Powstający w tym okresie nurt krytyczny wobec szkoły planistycznej utrzymuje się do dziś. H. Mintzberg [1993] pisze o wielu problemach z planami, ich wdrażaniem i opartych na nich strategiach. Jako główne zarzuty wobec ich bezkrytycznego przyjmowania w formie obowiązującego standardu wskazywał na:

- brak elastyczności planów zdeterminowanych przez cel i podejmowanie prób jego osiągnięcia, w skrajnych przypadkach, bez względu na okoliczności,
- powiązany z poprzednim punktem ograniczona lub brak reaktywności na zmiany w otoczeniu,
- ograniczone możliwości ustanawiania unikalnych, nietypowych, kreatywnych i aktualnych celów ze względu na szerokie zastosowanie metod analitycznych i sformalizowanie procesu planowania,
- odnoszenie się w planowaniu do historycznych zdarzeń, miar i wartości, ekstrapolacja z niedostatecznym uwzględnieniem przyszłych możliwych zdarzeń,
- brak uwzględniania nietypowych wydarzeń zarówno we wnętrzu, jak i z otoczenia zewnętrznego organizacji,
- ograniczone lub brak zainteresowania działaniami o charakterze operacyjno-taktycznym, niezwiązanym ściśle ze strategią i celami, a mogącymi być źródłem ciekawych innowacji i usprawnień.

Jak pisze M. Moszkowicz [2005], program (plan) strategiczny tworzy także niebezpieczne złudzenie, że wszelkie formy ryzyka, niedoskonałości planowania, niestabilności otoczenia, nieciągłości rynku, gwałtowności i nieprzewidywalności zdarzeń zostały albo uwzględnione, albo wyeliminowane, zaś plan jest kwintesencją tych doskonałych analiz. Osiągnięcie celu, bez względu na okoliczności, jest możliwe tylko w przypadku sztywnego trzymania się planu, procedur i systemu. Nie tylko wskazuje, co należy robić, ale również, jak i w jakiej sytuacji. Obrazuje

to metoda statycznej luki strategicznej, w której analiza otoczenia, trendów, szans i zagrożeń wyznacza pewien rozwój sytuacji. Strategia natomiast wskazuje na pożądane, przyszłe miejsce przedsiębiorstwa (cel). Pole wykreślone i ograniczone przez dwie krzywe (rozwój wypadków czy przebieg trendów oraz pożądany przebieg wydarzeń czy plan) określa obszar działań strategicznych [Moszkowicz, 1999]. P. Schwartz [1991] podnosi, że, efekty działań strategii i decyzji strategicznych nie mogą być w pełni znane z wyprzedzeniem, a zatem źródła przyszłych przewag konkurencyjnych też są niemożliwe do przewidzenia.

Jak dowodzi raport [Rigby, 2013] z badań zrealizowanych przez Bain&Co., w zderzeniu z innymi podejściami do strategii, planowanie strategiczne jest stosowane w coraz mniejszym odsetku przedsiębiorstw. Spadek nastąpił w ciągu ostatniej dekady. W tym okresie, z ok. 80% podmiotów stosujących plany strategiczne, obecnie ten sposób budowania strategii potwierdza co najwyżej 40% z nich. Pomimo tego, że satysfakcja z ich stosowania jest wśród nich znaczna i w skali 0–5 (gdzie 0 oznacza brak satysfakcji, a 5 – jej skrajnie wysoki poziom) średni deklarowany wynik oscyluje wokół 4. Wymienione już wady mogą odgrywać tu istotną rolę w doborze alternatywnych podejść.

Jako odpowiedź na krytykę sztywności i wysokiej formalizacji tworzenia i realizacji strategii planistycznych pojawił się nurt planowania scenariuszowego. J. Vanston, W. Parker, S. Cook Loperato i L. Dudley [1977] opisują 12-punktowe narzędzia planowania scenariuszowego i jego wdrożenie w instytucji akademickiej. Odnoszą się do niedoskonałości planu i widzą użycie kilku scenariuszy jako alternatywy dla sztywnego planu. Opierają się na szkole planistycznej, mocno strukturyzując tworzenie planów scenariuszowych i weryfikując ich realizację. W. Huss i E. Honton [1987] dokonują porównania wielu metod analiz i planowania scenariuszowego, wskazując także, że kierunek takiego postrzegania planowania wciąż się rozwija. Poszukiwanie doskonalszych metod planowania zaznacza się również współcześnie. T. Gołębiowski pisze, że choć plan jest osią, wokół której często zbudowana jest strategia, to jednak zakłada on jego niedoskonałość, wskazując na wielowariantowość jako ważny element strategii. Zatem kilka, choć podobnych, to jednak różnych planów wraz z pozostałymi składowymi mogą być traktowane jako całościowa strategia.

Podsumowując, szkoła planistyczna odróżnia się od pozostałych podejść do strategii przede wszystkim na próbach przewidywania przyszłości i dopasowywaniu do nich celów oraz planów. Odbywa się to w ustrukturyzowany sposób, zwykle w kierunku z góry hierarchii ku jej dołowi. Planowanie pozwala uzyskać renty według jej wczesnego ricardiańskiego postrzegania [Niemczyk, 2013]. Rangę planu w zarządzaniu strategicznym i formułowaniu strategii wysoko wynoszą A. Chandler

[1962], R. Ackoff [1970, 1973], H. Ansoff [1985] czy H. Koontz, C. O'Donelly i H. Weihrich [1990, s. 180]. Wyróżnia się tu także grupa autorów z Harvard Business School m.in. D.W. Ewing [1956], K. Andrews [1987], Ch. Christensen [1976], E. Learned [1951] czy B. Payne [1957]. Współcześni polscy autorzy także odnoszą się do wagi planów strategicznych i strategii jako planu m.in. R. Krupski [2005, s. 59], pisząc ze współczesnej perspektywy o planach i nieco ograniczających ich niedostatki scenariuszach, K. Obłój [2007, s. 60], dokonując syntezy różnych podejść czy M. Romanowska [2010, s. 59], podważająca pochopte supozycje o konieczności odrzucenia planowania i planu strategicznego jako coraz mniej użytecznych narzędzi w zarządzaniu organizacjami. Pomimo tego, że spadek zainteresowania środowiska naukowego ujęciem planistycznym wskazują C. Wolf i S. Floyd [2013], pisząc, że w „Strategic Management Journal”, w latach 1980–1990 opublikowano 32 artykuły dotyczące planowania strategicznego, w latach 1990–2000 9 publikacji, zaś od 2000 do 2013 już tylko jeden.

Występujące w publikacjach pojęcia „planu”, „planowania strategicznego” i „strategii”, wskazują na istotny wpływ szkoły planistycznej w strategii i zarządzaniu. Szkoła planistyczna postrzegania, tworzenia i później realizacji strategii uległa jednak znaczącym przemianom od okresu przyjmowania pierwotnego paradygmatu racjonalności strategicznej z lat 60. XX w. i w współcześnie istniejącej znaczna świadomość jej niedoskonałości, przy jednoczesnym korzystaniu z jej osiągnięć niezwykle przydatnych w życiu przedsiębiorstw. Pomimo zastoju w rozwoju myśli planistycznej lat 80.–90. XX w., współcześnie wyraźnie zaznacza się powrót do szkoły planistycznej w myśleniu o strategii.

Zatem podejście planistyczne w tworzeniu strategii jest związane z:

1. Silnym i często wyłącznym zaangażowaniem najwyższego kierownictwa w tworzenie strategii.
2. Próbami przewidywania przyszłych trendów i zdarzeń, rozwojem metod predykcji przyszłości, gromadzeniem danych i ich analizami.
3. Sformalizowaną analizą otoczenia oraz samej organizacji (przedsiębiorstwa) z uwzględnieniem trendów, na płaszczyźnie których można będzie określić kierunek działań i rozwoju organizacji.
4. Sformalizowanym procesem ustalania celów i tworzenia planu z drogą dojścia do celów.
5. Określeniem celów i planów pośrednich.
6. Przełożeniem celów i planów strategicznych oraz pośrednich na poszczególne jednostki organizacji.
7. Odpowiednią alokacją zasobów w odniesieniu do osiągnięcia celów i realizacji planów.

8. Ustaleniem możliwych, alternatywnych planów i celów (opcjonalnie).
9. Określeniem zasad kontroli i rozliczania z realizacji planów i osiągnięcia poszczególnych celów.

1.4. Podejście ewolucyjne

W 1982 r. R. Nelson i S. Winter [1982] opublikowali książkę *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Odnoszą się w niej do teorii ewolucji jako zachowań i zdolności organizacyjnych przedsiębiorstw. Opisują i rozwijają wiele modeli zgodnych z tą teorią oraz wskazują na jej zastosowania w organizacjach. Przedsiębiorstwa motywowane zyskiem angażują się w działania, które mogą go zwiększyć, co jednak, zdaniem autorów, sprowadza się do wypierania z rynku przedsiębiorstw o niższej zyskowności przez te o zyskowności wyższej. Nie koncentrując się jednak na poszukiwaniu równowagi rynku rozumianej jako poszukiwanie najwyższych zysków w celu przetrwania, lecz poszukiwaniu takich zdolności przedsiębiorstwa i stosowanych przez nie modeli decyzyjnych, które zmieniają się w wyniku doświadczeń i pojedynczych zdarzeń zachodzących w organizacji i jej otoczeniu. W efekcie tego stają się zdolne do osiągnięcia ponadprzeciętnych zysków oraz eliminowania, na zasadzie selekcji naturalnej, tych, którzy mają zyski niższe. Autorzy budują ramy dla szkoły ewolucyjnej w strategii złożone z innowacji i zmian technologicznych, zróżnicowania, zmian, wiedzy organizacyjnej i selekcji rynkowej. Choć autorzy ci odnoszą się przede wszystkim do perspektywy całych branż, to jednak szkoła ewolucyjna poświęca również uwagę poszczególnym organizacjom, badając adaptacyjność, organizacyjne i indywidualne uczenie się, strategie rozwoju technologicznego. Piszą o tym R. Burgelman i R. Rosenbloom [1989], prezentując ewolucyjne podejście do procesu w tworzeniu i wdrażaniu strategii technologicznych, podejmując próbę wyjaśnienia dynamicznych zachowań organizacji, zauważając także czynnik historii, inercję, nieodwracalność, brak odmienności oraz efekt indywidualnego i społecznego uczenia się. Odnoszą się więc, podobnie choć w odmienny sposób jak poszukujący remedium na niedostatki szkoły planistycznej, do strategii jako procesu uczenia się. Lokują organizację w środowisku zmiennym, dynamicznym otoczeniu i częstych, głębokich oraz szerokich zmian. Jak piszą, strategia wynika ze zdolności i możliwości, przy czym jest kształtowana przez doświadczenie. Doświadczenie natomiast zmienia zdolności i możliwości. Organizacyjne uczenie się odbywa się poprzez jej aktywność i realizację strategii. Strategia zaś jest kształtowana przez mechanizmy twórcze, a sama jest wszechstronna oraz zintegrowana jednocześnie.

H. Itami i T. Roehl [1987] w kształtowaniu strategii podczas jej działania, pod wpływem reakcji na bodźce z otoczenia szczególnie podkreślają wartość wiedzy, umiejętności i doświadczenia nie tylko organizacji, ale i osób ją tworzących. Zasoby te stymulują wzrost organizacji i dostarczają znacznego przyrostu wartości samej strategii. Stymulują akumulację zasobów oraz żywotności (*vitality*) organizacji. Określają pięć rodzajów dopasowania strategicznego do klientów, konkurencji, technologii, zasobów i organizacji. Oznacza to, że organizacja poszukuje sposobów responsywnych zachowań do tych obszarów, na które oddziałuje, ale też które oddziałują na nią. Szczególną uwagę poświęcają dopasowaniu do technologii, przytaczając analizy przypadków japońskich przedsiębiorstw, które dopasowywały się strategicznie do zmian technologicznych i same na nie wpływały. Dochodzą do wniosku, że zdobywanie doświadczeń w trakcie realizacji strategii (*learning by doing*) jest odpowiedzią na zmienność i niepewność otoczenia oraz przyszłych zdarzeń. Stoi to w opozycji do ujęcia planistycznego, gdzie istotą było przewidywanie przez doskonałość analityczną i poszukiwanie perfekcji w planowaniu, a także podejmowaniu decyzji.

W ujęciu tym organizacje mają zorganizowane hierarchicznie i procesowo ścieżki przepływu wiedzy w formie wewnątrzorganizacyjnych algorytmów. Wskazują na to późniejsze prace R. Nelson [1991a, 1991b] i S. Winter [1988], gdzie autorzy ci znacznie bardziej odnoszą koncepcję ewolucyjną do poziomu pojedynczej organizacji. R. Nelson poszukuje źródeł zróżnicowania przedsiębiorstw, zaś S. Winter wpływu na nie nieoczekiwanych, pojedynczych zdarzeń. S. Winter i M. Zollo [2002] poszukują także mechanizmów rozwoju zdolności dynamicznych organizacji, czyli rozwoju i zmian uprosesowionych i zrutynizowanych aktywności. Wskazują na akumulację doświadczenia, artykulację i kodyfikację metod gromadzenia wiedzy organizacyjnej jako czynników wpływających na adaptacyjność aktywności wewnątrz organizacji. D. Leonard-Barton [1992] ujmuje to jako zdolności dynamiczne, a D. Teece, G. Pisano i A. Shuen [1997] opisują ich wpływ na zarządzanie w warunkach szybkich zmian technologicznych. Zdolności dynamiczne organizacji, a szczególnie menedżerów [Adner, Helfat, 2003] są niezwykle istotne natomiast w adaptacji do czynników zewnętrznych i będących stymulantem zmiany w organizacji.

Uwagę badaczy przykuwa w tym kontekście zmiana technologiczna i wiedza jako zasoby organizacyjne zdolne na tę zmianę odpowiedzieć i ją także kreować [Burgelman, 1996], lub zmiana w ogóle, zwłaszcza nieoczekiwana i głęboka [Winter, 1988]. Ujęcie ewolucyjne nabiera znaczenia w wyjaśnianiu zachowań organizacyjnych w obliczu zaznaczającego się współcześnie tempa zmian zachodzących zarówno w samym środowisku organizacji, jak i jej otoczeniu. Jak pisze B. Nogalski

[2008], zarządzanie, prowadzenie przedsiębiorstwa i strategia przesunęły się z sytuacji zmian leniwych i ciągłych do sytuacji zmian dynamicznych oraz skokowych. Autor ten wyjaśnia to stwierdzenie zagregowanym opisem czterech podstawowych kierunków zachodzących współcześnie zmian w obrębie otoczenia organizacji, co potwierdza także wiele innych autorów.

1. Dynamicznie, znacznie szybciej niż w jakichkolwiek poprzednich epokach zmieniające się środowisko technologiczne i społeczne, rozrost złożoności systemów zarządzania, dyfuzja informacji i wiedzy, powiązana z wdrażaniem coraz nowszego i bardziej złożonego oprogramowania [Paprocki, 2016; Pieriegud, 2016; Winter, Zollo, 2002].
2. Innowacje, nowe technologie, rozwój nowych branż i produktów jak biotechnologia, zaawansowana robotyka, mikroelektronika, telekomunikacja itd., globalny zasięg dwustronnego oddziaływania na linii organizacja – jej otoczenie, egzemplifikacja znaczenia zarządzania wiedzą, jej rozwoju i samej wiedzy organizacyjnej, ale także zaufania i zarządzania zaufaniem powiązanego ze wzrostem znaczenia struktur sieciowych, skomplikowaniem zależności pomiędzy ich elementami [Zimniewicz, 2011] i wirtualizacji biznesu.
3. Zacieranie się granic pomiędzy konkurencją a kooperacją (koopetycja, kooperencja) [Brandenburger, Nalebluff, 1995, 1996; Cygler, 2009; Cygler, Aluchna, Marciszewska, Witek-Hajduk, Materna, 2013; Kaleta, 2000], zacieranie się granic przedsiębiorstw, liberalizacja handlu na skalę globalną, degradacja autarkii gospodarek krajowych, skracanie czasu trwania przewag konkurencyjnych i wzrost zdolności ich kopiowania [Zander, Kogut, 1995].
4. Nauki o zarządzaniu starają się nadążać za zmianami dotyczącymi organizację (dodać trzeba, że niekiedy je nawet wyprzedzając), co przekłada się także na postrzeganie kształtu i roli strategii.

Jak pisze B. Nogalski [2008], hierarchia w przedsiębiorstwie jest wypierana przez heterarchię i hiperarchię, co z kolei zmienia kontekst autorytetu zarządu i wpływających ku dołowi tradycyjnej hierarchii organizacji rozwiązań, planów i decyzji (w tym także strategii). Standaryzacja i jasna jednotorowość wypierana jest przez różnorodność i wielowątkowość, autorytaryzm przez twórcze i indywidualnie postrzegane rozwiązywanie problemów oraz szeroki zakres indywidualnych odpowiedzialności poszczególnych członków organizacji [Mrówka, 2013]. Zjawiska nietypowe, niezwykłe i jednostkowe, wychodzące dotychczas na margines zainteresowania badaczy, analityków oraz zarządów stają się źródłem ważnych inspiracji. Ważne stają się oddziaływanie na siebie wielu elementów sieci, w której znajduje się organizacja, co z kolei przekłada się na sytuacyjną i chwilową kontekstowość już nie tylko decyzji, jak tłumaczyli to modelem „kosza na śmieci” M.D. Cohen,

J.G. March i J.P. Olsen [1972], ale wszystkiego, co w organizacji występuje, w tym więc także strategii. Przed chwilą aktualne, wraz ze zmianą układu jest nie tylko niemożliwe, ale też niepożądane. Wzrasta także dynamika przemieszczania się elementów tworzących układy i ich zbiorów, w tym także ludzi i społeczeństw. Migracje następują nie tylko w ich fizycznym sensie, ale także mentalnym i duchowym, jak otwartość na różnorodność, akceptacja odmienności itd. Postmodernistyczne środowisko, o którym piszą np. M. Koster, Z. Bauman czy D. Harve determinuje współczesne środowisko przedsiębiorstwa i wpływa na ograniczenia w tworzeniu, a jeszcze bardziej w realizacji strategii. Zwłaszcza tych mocno ustrukturyzowanych i zakładających jakąkolwiek stabilność otoczenia. Podejście synoptyczne, związane z racjonalnym wyborem celu i planu zostaje w tym ujęciu zastąpione podejściem inkrementalnym, związanym z reakcją na zmiany w otoczeniu.

W efekcie strategii planistyczne jako odgórnie przez zarządy, jednorazowo, jednoznacznie i sztywno określone kierunki działania nie tylko przestają odpowiadać na zmiany zachodzące w otoczeniu, ewoluujące konteksty zdarzeń, ocen i decyzji, utrudniając, a niejednokrotnie uniemożliwiając wykorzystywanie szans z tego płynących, ale także nie odpowiadają współczesnym oczekiwaniom pracowników. Mogą okazać się szkodliwe, jeśli tylko cel i plan przestaną być adekwatne do jakkolwiek rozumianego rynku. Strategie planistyczne przechodzą więc w wielu branżach poważny kryzys. Odpowiedzią na taki stan rzeczy mogłaby się wydawać wielowariantowość strategii-planu, czy jej elastyczność i odpowiednie zmiany mapy dotarcia do celu. To jednak tylko pośrednie rozwiązanie. W przypadku zmian dynamicznych, częstych i nieoczekiwanych, wersji planów powinno być tak wiele, że zasadne jest pytanie, czy w ogóle plan jest potrzebny. Być może wystarczy jedynie pewien kierunek wyznaczony na tyle ogólnie i w tak ponadczasowy sposób, by dróg i metod dotarcia do niego mogło być wiele, zaś jednocześnie ich zmiana nie mogłaby go podważać. To jedynie jednak ukłon w kierunku strategii bardziej ustrukturyzowanych, jako że owa wskazówka jest na tyle ogólna, że wiele, czasem zbyt wiele, pozostawia przestrzeni do domysłów.

Paradygmat zmiany, efektywności i przetrwania prowadzi do misji i wizji przedsiębiorstwa (organizacji) jako właśnie azymutu, bez autorytatywnie wyznaczonych planów dotarcia do nich, jak to ma miejsce w strategiach planistycznych [Brown, Eisenhardt, 1997] – bez kierunków, celów cząstkowych, pośrednich, taktycznych i operacyjnych. Misja jako sposób na samoidentyfikację organizacji [Rokita, 2005, s. 28; Sudoł, 1999] sprowadza się do odpowiedzi na dwa pytania.

Pierwsze dotyczy ustalanej na podstawie historycznych obszarów działalności danej organizacji kwestii, czym się organizacja (przedsiębiorstwo) zajmuje i jaki będzie kierunek ewentualnego dalszego rozwoju [Fabiańska, Rokita, 1986;

Koźmiński, Obłój, 1989; Stabryła, 2000]. Choć równie dobrze można by sobie wyobrazić misję jako właśnie brak jakiegokolwiek rozwoju i utrzymywanie bieżącego *status quo*.

Drugie pytanie, odnoszące się do ważnego w ujęciu ewolucyjnym różnicowania, być może nawet znacznie ważniejsze niż pierwsze, to czym organizacja (przedsiębiorstwo) na pewno się nie zajmuje i w najbliższej przyszłości zajmować nie będzie. To wbrew pozorom niezwykle istotna kwestia, zwłaszcza w kontekście realizacji strategii. Parafrazując, organizacja zadaje sobie pytanie czym jest, a czym nie jest. Być może to nadmierny antropomorfizm, ale problemy te są zbliżone do fundamentalnych pytań psychologii i filozofii, poszukujących tożsamości człowieka [Erikson, 2004; Koziński, 2000], jego *id*, *ego* i *superego* [Freud, 2012]. Transferuje to na grunt bliższy naukom o zarządzaniu np. H. Maslow [Haslam, Povel, Turner, 2000], zaś szerzej o tożsamości organizacji piszą np. H. Bouchikhi i J.R. Kimberly [2008], J. Kunde [2000] itd. Do tożsamości odwołują się też koncepcje powiązane z kulturą organizacji, gdzie przedstawiciele tego nurtu np. G. Hofstede [2010], E.S. Schein [2010], B. Nogalski [1998], M. Czerska [2003] czy G. Aniszewska [2007], wielokrotnie wskazują na często nieuchwytny, endogeniczny element organizacyjny, określający jej odmienność w stosunku do wszystkiego, co wokół. To także powiązanie szkoły ewolucyjnej z behawioralną wyłaniającą się z prac np. J.G. Marcha [2006] czy M. Cyerta [Cyert, March, 2013], w której strategia staje się wynikiem decyzji podejmowanych pod wpływem różnych bodźców. Można więc o niej i o tym, co przynosi mówić raczej *ex post*, niż *ex ante*. W tak widzianej postaci strategii ewolucyjnej, nie łącząc jej z innymi podejściami, nawet misja czy ogólny kierunek wydają się zbyteczne. Mogą rozpraszać uwagę od wykorzystywania wszelkich okazji i szans kreowanych zarówno przez nie same, jak i otoczenie, oraz od unikania zagrożeń i sytuacji niebezpiecznych. Wystarczy określenie samej tożsamości, a tworzące ją wartości podstawowe wyznaczają samoistnie ramy działania.

Problem, czy determinizm otoczenia jest tu decydujący, czy też przedsiębiorstwo może w istotny sposób na nie oddziaływać, wydaje się nie tyle niewystarczająco rozstrzygnięty, co być może mało istotny. Bez względu na to, kto i co kształtuje owe szanse, przedsiębiorstwo je wykorzystuje. Filtruje co najwyżej na te, w ramach których działalność jest możliwa oraz te, którymi się nie zajmuje. Tu już nie wystarczają (a może są szkodliwe) warianty planów, cele itd. Przedsiębiorstwo żyje, reagując na to, co dzieje się wokół, trzymając się jednocześnie co najwyżej ogólnie wyznaczonego azymutu czy tożsamości.

Strategia, powstając w sposób ewolucyjny, jako reakcja na zmiany przede wszystkim technologiczne, ale też np. społeczne, składa się z rozlicznych decyzji o charakterze raczej taktycznym i operacyjnym, aniżeli strategicznym. Decyzje te dotyczą

relatywnie wąskiego zakresu działania przedsiębiorstwa (ale również dowolnej organizacji) i pojedynczo zazwyczaj nie zmieniają jej strategicznego kierunku. Dotyczą zmian w rutynach i procesach organizacyjnych, dostosowując je do zmieniających się warunków i koncentrując na efektywności oraz przetrwaniu. Jednak ukształtowany zostaje (czy też kształtuje się samoistnie) wzorzec zachowań dla poszczególnych szczebli i jednostek. Może być ujęty w sposób formalny, ale także może opierać się na intuicji, doświadczeniu i wiedzy poszczególnych członków organizacji.

Jako przykład organizacji zdolnej do tworzenia i później realizacji strategii ewolucyjnych, można podać te, w najwyższym stopniu elastyczne, które można określić mianem *zero gravity business*. To przedsiębiorstwo bez zasobów (majątku) ograniczających swobodę jego wyborów, długotrwałych umów, należności i zobowiązań. Zdolne nie tylko do bieżących reakcji, ale nawet szybkich zmian własnego kształtu i branży, w której działa [Mrówka, 2002, s. 252] przy jednoczesnym zachowaniu znikomego poziomu kosztów, co wyraża się w ponadprzeciętnej efektywności działania i ograniczaniu ryzyka, a w efekcie może prowadzić do koncentracji na kluczowych obszarach działalności i wymanewrowywaniu rywali z rynku.

Zasadne jest tu także podniesienie kwestii z jednej strony odpowiedniej elastyczności przedsiębiorstwa w tworzeniu możliwości reakcji na zmiany w zachowaniach organizacji i wykorzystywania nadarżających się okazji, a także do zdolności absorpcji bodźców zmiany, które te okazje wywołują. Innowacje, jako jeden z istotnych obszarów zainteresowania ujęcia ewolucyjnego umożliwiają wykorzystywanie okazji, ale także wymuszają nieustanne zmiany nie tylko dostosowawcze, ale też wyprzedzające w stosunku do zmian w otoczeniu. To ujęcie może również w jakimś zakresie niepokoić zarządy, jako że innowacje mogą wpływać w sposób wykładniczy na efekty ich wdrażania i później komercjalizacji, w efekcie wpływając na odkształcanie przedsiębiorstw od obecnego stanu.

Z perspektywy ewolucyjnej, podważając zasadność tradycyjnego, planistycznego podejścia do strategii, nakazuje się ją budować na podstawie zachodzących zmian, studiów przypadków, najlepszych praktyk, powstających ad hoc wzorców, dopasowania do często nieracjonalnie zmieniających się potrzeb nabywców, przypadkowości, różnych decyzji itd. Strategia staje się wypadkową oddziaływania tych zmiennych i o jej kierunku można decydować *ex post*, nie *ex ante*, jak ma to miejsce w podejściach bardziej tradycyjnych. Jednak tworzenie, a później realizacja strategii stworzonej na podstawie wydarzeń historycznych i ich ekstrapolacji w przyszłość mogą okazać się trudne. Zwłaszcza, że tworzenie wzorców na podstawie nawet największych, ale jednak dawnych sukcesów, nie wydaje się gwarantem przyszłych osiągnięć. Zdolność do tworzenia, wdrożenia i osiągania pozytywnych efektów takiej strategii opiera się tu więc głównie na utrzymaniu elastyczności systemów

wewnątrzorganizacyjnych i zdolności do reaktywnego odpowiadania na zmiany zachodzące w otoczeniu. To z kolei może budzić wątpliwości, choćby uczestników, odnośnie do tego, czy ktokolwiek organizację kontroluje. Brak jasnych (lub w ogóle) wskazówek, co do sposobu działania, uznanie wiedzy jako kluczowego zasobu i oparcie się raczej na eliminowaniu działań niepożądanych i ewentualnych ich skutków oraz misji dość ogólnie kierunkującej aktywność, przekładają zarówno odpowiedzialność, jak i ciężar skuteczności i efektywności decyzji na barki menedżerów, a w pewnej mierze także na pracowników liniowych. Ci jednakże, ograniczeni w swej racjonalności, mogliby przecież podjąć decyzje niewłaściwe, z punktu widzenia np. efektywności działań organizacji, doprowadzając do jej upadku. Gdyby nawet pominąć możliwość podejmowania decyzji w złej wierze (z punktu widzenia np. interesów przedsiębiorstwa, o czym można odnaleźć np. w teorii agencji [Aluchna, 2014; Gorynia, 1999; Jensen, Meckling, 1976], czy w politycznym modelu organizacji), to i tak pozostaje wciąż znaczne pole swobody w narażaniu na niebezpieczeństwo funkcjonowania całości organizacji.

W ujęciu ewolucyjnym strategii można odnaleźć analogie do teorii ewolucji w biologii. W obu przypadkach obszarem zainteresowania badaczy pozostaje odmienność, różnorodność, selekcja, przetrwanie i dziedziczność. Szkoła ewolucyjna w strategii dotyczy zatem sposobów i procesów związanych zarówno z zachodzeniem zmian, jak i reakcją na zmiany. Choć ewolucja widziana jest przez biologów jako powolny strumień relatywnie niewielkich zmian kształtowanych przez selekcję środowiskową, to w kontekście szkoły ewolucyjnej zaznacza się także nurt zmian szybkich, głębokich i nieciągłych [Gould, 1978]. W obu przypadkach, zdolność organizacji do zamiany i jej adaptacyjność stanowią obszar zainteresowania badaczy. S. Brown i K. Esenhardt [1997] wskazują Intel, Włamart, 3M, Gillette i HP jako przedsiębiorstwa zdolne przetrwać selekcję naturalną rynku nie tyle dzięki zdolności do zmiany, co głęboko zapisanej w jej podłożu kultury organizacyjnej. HP migrujące od produkcji instrumentów do wytwarzania sprzętu komputerowego może tu służyć za przypadek obrazujący podejście ewolucyjne. Seria zmian produktowych przemieszcza przedsiębiorstwo pomiędzy branżami w poszukiwaniu bardziej zyskownych obszarów działalności. Ciągła zmiana w ujęciu ewolucyjnym zachodzi na każdym szczeblu organizacji i wymaga jej ciągłej czujności, co przekształca się w nieustanne adaptowanie procesów wytwórczych, realizacji usług oraz socjalnych [Weick, Quinn, 1999]. Prowadzi to do tworzenia się nowych wzorców organizowania zasobów w miejsce zanikającej roli sztywnych celów i formalnych planów. Strategie pod wpływem zmian, przede wszystkim technologicznych, stają się emergentne, angażując w zmianę poszczególne osoby w organizacji i ich grupy. Strategia zaś staje się wynikiem codziennej pracy zarządczej.

Podsumowując, strategie ewolucyjne są wynikiem uczenia się organizacji i reakcji na zachodzące w otoczeniu zmiany. Koncentrują się na źródłach, a w zasadzie źródłach źródeł, odnosząc się do np. szkoły zasobowej, czy pozycyjnej różnic pomiędzy organizacjami i wypracowywanymi przez nie przewagami konkurencyjnymi. Analiza organizacji i jej zdolności skoncentrowane są na jej istocie i zrozumieniu zachowań organizacyjnych oraz ich podłoża i jest fundamentem dalszych działań. Szkoła ewolucyjna uzupełnia analizę otoczenia i środowiska konkurencyjnego, poszukując w obszarach organizacji, które wychodzą poza zakres zainteresowania pozostałych prezentowanych tu ujęć strategii. Ujmuje strategię jako zarówno zapisane, jak i niezapisane w dokumentach założenia i kierunki działania, które jednak są realizowane, co wynika z samej organizacji i m.in. jej zdolności [Teece i in., 1992], wewnętrznych wzorców zachowań [Nelson, Winter, 1982], czy kluczowych kompetencji [Prahalad, Hamel, 1990]. Nie dostarcza jednak rozbudowanych normatywnych rozwiązań dla pojedynczych przedsiębiorstw, ani modeli czy procedur decyzyjnych. Współcześnie, ujęcie ewolucyjne zakłada paradygmat zmiany i reakcji na zmianę, adaptacyjność wobec zmieniających się warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, a zwłaszcza technologii. Staje się zorientowana na uelastycznianie procesów, struktur, strategii i wzorców działań przedsiębiorstw [Weick, Quinn, 1999].

Strategie ewolucyjne:

1. Dominująca jest perspektywa branży i rynku, w mniejszym stopniu koncentruje się na przedsiębiorstwie.
2. Uwzględniają konkurencję technologiczną oraz przewagę pierwszeństwa na rynku (*first mover advantage*).
3. Uznaje zmianę, zwłaszcza nieciągłą i częstą oraz opisuje reakcję branży i organizacji na nią.
4. Opisują eliminowanie konkurencji poprzez „lepsze”, bardziej efektywne działanie.
5. W ramach przedsiębiorstwa, koncentrują się na efektywności jego działania.
6. Są ukierunkowane na długookresowe przetrwanie organizacji.
7. Zorientowane są na analizy procesów i rutyn w organizacji oraz ich zmian w kierunku poszukiwania lepszej efektywności. Strategia jest efektem tych zmian.
8. Źródłem zdolności do reakcji na zmiany technologiczne są zasoby niematerialne, a przede wszystkim wiedza i zdolności organizacji.
9. Zakładają znaczny determinizm otoczenia w odniesieniu do funkcjonowania organizacji.
10. Podważają zasadność formułowania sformalizowanych, szczegółowych wytycznych, co do zakresu, czy kierunku działania.

11. Wymagają rozwiniętych metod obserwacji i bieżącej analizy otoczenia oraz zachodzących na nim zmian w celu poszukiwania trendów, odosobnionych zjawisk, szans i zagrożeń.
12. Nastawiają się na tworzenie elastycznej organizacji, zdolnej do dopasowywania się do zmian w środowisku, w którym się znajduje.

1.5. Podejście prostych reguł

Pojawiające się w opisie strategii ewolucyjnych zasoby wiedzy organizacyjnej, kultury organizacji, zgodności działań z normami wewnętrznymi itd. odnoszą się do sposobów reagowania na zmianę, szansę, zagrożenie z zachowaniem nienaruszalności niektórych zasad, tworząc platformę do rozwoju szkoły prostych reguł. O ile w obszarze zainteresowania ujęcia ewolucyjnego pozostawał przede wszystkim rynek i branża, to w kontekście organizacji wyraźnie zaznaczał się brak rozbudowanego spojrzenia z perspektywy pojedynczego przedsiębiorstwa. Szkoła prostych reguł to zwrot w myśleniu strategicznym w kierunku elastyczności organizacji w porównaniu ze strategiami planistycznymi, oraz w kierunku nadania relatywnie klarownych i normatywnych reguł działania przedsiębiorstwa w porównaniu ze strategiami ewolucyjnymi. Z jednej strony reguły te umożliwiają zachowanie znacznej elastyczności, z drugiej poprawiają możliwości sformułowania wskazówek związanych z realizacją strategii, która w podejściu ewolucyjnym może okazać się niezwykle trudna.

Zależność doboru strategii od otoczenia i sposobów jego oddziaływania można odnaleźć już w opracowaniach z lat 80. XX w. [Hrebiniak, Joyce, 1985; Lawless, Finch, 1989]. Zauważenie tej interakcji bez wątplenia zapoczątkowało myślenie o tym, że to otoczenie kształtuje strategię, a zarządy są w swoich wyborach strategicznych ograniczone. Idąc tym tropem, K.M. Eisnehardt i D. Sull [2001], w artykule opublikowanym na łamach „Harvard Business Review” w 2001 r. powołują „szkołę prostych reguł”, rozwijaną później m.in. przez K. Obłója [2003, 2007]. Jako wprowadzający przypadek podają oni Yahoo!, konstatując, że to ani zmyślny plan i cel, ani unikalne zasoby nie mogły stanowić o rozroście przedsiębiorstwa, amplifikacji jego znaczenia wśród konkurencyjnych portali, czy wzroście jego wartości rynkowej. Co jest tym bardziej zagadkowe, że rynek portali charakteryzował się (cechy te w znacznej mierze pozostały niezmiennione od 2001 r.) silną konkurencją, użytkownikami nieskorymi do płacenia, szybkim kopiowaniem rozwiązań, trudnością w ich patentowaniu i ochronie prawnej oraz relatywnie niskimi barierami wejścia. Opierając się o strategie zasobowe, czy planistyczne powstają istotne

ograniczenia w możliwościach wyjaśniania, dlaczego Yahoo! utrzymuje się na rynku (po przejściu przez Verizon w 2017 r. jako Altaba). Podobnie strategia ewolucyjna nie wydaje się w pełni tego wyjaśniać, jako że Yahoo! wciąż pozostaje mniej więcej w tym samym zakresie oferowanych usług, co utrudnia wyjaśnienie zmian technologicznych i produktowych oraz wykorzystywania szans rynkowych pojawiających się w ostatnich dwóch dekadach. Jak wykazują autorzy, nie jest to odosobniony przypadek, co mogłoby wskazywać na istnienie odmiennego nurtu od opisanych w poprzednich rozdziałach szkół, czy typów strategii. W zdaniu „Sekretem sukcesu przedsiębiorstw jak Yahoo! są strategie ujęte w formie prostych reguł” [Eisenhardt, Sull, 2001, s. 110], powołują nowe ujęcie w myśleniu o strategii. Pomimo pewnego podobieństwa do ujęcia ewolucyjnego, określone zostają tu relatywnie sztywne i formalne reguły, podstawowe procesy, założenia, czy główne zasady funkcjonowania organizacji. Może to być zarówno jeden podstawowy, niezmienny proces bądź reguła [Eisenhardt, Sull, 2012], jak również ich szersza wiązka [Eisenhardt, Sull, 2015a]. O ile bowiem w strategiach ewolucyjnych sednem jest odnalezienie się na rynkach o dużej zmienności, wdrożenie mechanizmów dostosowawczych, to jednak poza ogólną wskazówką osiągnięcia najwyższej możliwej efektywności, ujęcie to nie poświęca uwagi kontroli nad kierunkiem ewolucji z perspektywy organizacji. Co prawda, wskazuje się na zasadę reakcji na zmiany w otoczeniu, jednak zakładając w milczącym domyśle, że wybór spośród wielu możliwych reakcji zmieniających proces oraz wzorzec działania odbywa się w nieokreślony ujęciem ewolucyjnym sposób. W przypadku strategii prostych reguł należy dokonywać wyborów, co szczególnego znaczenia może nabierać na rynkach chaotycznych, gdzie pojawia się jednocześnie wiele zmian i powstaje znaczna liczba możliwych szans.

W tym miejscu pojawia się problem definicyjny przeniesiony w środowisko strategii i organizacji. Nie tylko bowiem należałoby się zastanawiać nad regułami związanymi z tym, czym przedsiębiorstwo ma się zajmować, ale także, a być może nawet bardziej nad tym, czym zajmować się z pewnością nie powinno. Takie ujęcie nadaje nieco klarowniejszy obraz kwestii przechodzenia od jednej szansy do drugiej, czy też dokonywania wyborów pomiędzy nimi. To, być może, jedno z ważniejszych pytań w konstruowaniu strategii według prostych reguł. Oba te zasadnicze kierunki (pożądany i niepożądany) zostały wprowadzone do tab. 1.5, obrazującej konstrukcję strategii według prostych reguł.

W tabeli 1.5 uwzględniono główne procesy, reguły, zasady, normy, wartości itp. Głównych procesów nie wpisywano w kolumnę związaną z niepożądanymi kierunkami działania organizacji, wychodząc z założenia, że procesy niepożądane zwyczajnie nie występują, jeśli tylko unikanie zasad, kierunków, norm i wartości niepożądanych przez organizację jest przestrzegane. Nie dotyczy to jednak innych

elementów uwzględnionych w tab. 1.5. Mogą przecież być wybierane szanse, których eksploatacja wymaga naruszenia, odbiegania lub nadinterpretacji zasad i procesów, które organizacja jako całość chciałaby rozwijać. Stąd też potrzebne wydaje się określenie i jednych, i drugich. Oczywiście można przyjąć, że nie jest to pięć procesów, zasad, reguł itp. wymienionych w tab. 1.5. Może być ich przecież nieco mniej lub nieco więcej. Jednak autorzy koncepcji piszą o „kilku”, stąd można domniemywać, że może ich być od dwóch do dziewięciu. Dla uproszczenia przyjęto modelowo pięć. Określenie w strategii, czym organizacja nie powinna się zajmować, nieco inaczej podchodzi do strategii prostych reguł, aniżeli proponowali to K. Eisenhardt i D. Sull. O ile według nich to podstawowe procesy są pierwotne, a zasady i reguły służą ich rozwijaniu, to tu zasada jest pierwotna, przyczyniając się do niepowstania procesu niepożądanego.

Tabela 1.5. Konstrukcja strategii w ujęciu prostych reguł

Podstawowe procesy	Kierunki pożądane		Kierunki niepożądane	
	Zasady i kierunki ogólne oraz związane z działalnością i jej charakterystyką	Założenia etyczne, moralne, kulturowe i inne	Zasady i kierunki ogólne oraz związane z działalnością i jej charakterystyką	Zasady etyczne, moralne i inne
Proces 1	Zasada lub kierunek 1	Założenie 1	Zasada lub kierunek 1	Założenie 1
Proces 2	Zasada lub kierunek 2	Założenie 2	Zasada lub kierunek 2	Założenie 2
Proces 3	Zasada lub kierunek 3	Założenie 3	Zasada lub kierunek 3	Założenie 3
Proces 4	Zasada lub kierunek 4	Założenie 4	Zasada lub kierunek 4	Założenie 4
Proces 5	Zasada lub kierunek 5	Założenie 5	Zasada lub kierunek 5	Założenie 5

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione w tab. 1.5 procesy to jedno z głównych pytań strategicznych tej koncepcji. O ile np. w strategiach pozycyjnych jest nim: „Gdzie organizacja znajduje się względem konkurencji?”, a szerzej także innych elementów otoczenia, a w strategiach ewolucyjnych „Jak długookresowo przetrwać?”, o tyle tu dotyczy ono podstawowych procesów, które stanowią bazę do określania kluczowych zasad, by nie tylko przetrwać, ale także wzrastać. To istotny element, jako że jakby poza zakresem bezpośredniego zainteresowania strategii prostych reguł jest efektywność, zyskowność, dominacja, udziały w rynku itd. Jednocześnie wychodzi poza wyłącznie przetrwanie i wskazuje na wzrost (np. wartości rynkowej, ale też przychodów) jako kierunek.

Wymienieni już K. Eisenhardt i D. Sull, w przytoczonej publikacji z 1999 r. nazywają przedsiębiorstwo prowadzące portal America Online (AOL) „karaluchem internetu”, zdolnym do przeskakiwania z jednej możliwości rynkowej do drugiej

i długookresowego przetrwania w dowolnie zmieniających się warunkach. Choćby były one toksyczne dla innych przedsiębiorstw, tych z klarownymi, planistycznymi, zasobowymi czy pozycyjnymi strategiami. Dla AOL (po przejściu przez Verizon działa jako Oath) sama zmienność warunków otoczenia to bardziej wyzwanie, aniżeli poważne zagrożenie.

Tabela 1.6. Efekty strategii w ujęciu prostych reguł – spółki wymienione przez K.M. Eisenhardt i D. Sulla

Lp.	Przedsiębiorstwo	Branża	Stan na 2018 r.
1.	Yahoo!	Portale internetowe	Funkcjonuje, wzrost wartości rynkowej na Nasdaq od 1.05.2005 r. do chwili przejścia przez Verizon w styczniu 2017 r. Obecna nazwa Altaba
2.	Sun Microsystems	sprzęt komputerowy, oprogramowanie	27.04.2010 r. przejęty przez Oracle za 7,4 mld USD
3.	Akamai	Obsługa sieci, internetu, własna sieć serwerów, cloud computing	Funkcjonuje, wzrost wartości rynkowej na Nasdaq od 2005 r. do 2018 r. o 412,11%, liczne przejścia różnych spółek
4.	Autodesk	Oprogramowanie	Funkcjonuje, wzrost wartości rynkowej na Nasdaq od 2005 r. do 2018 r. o 52,48%, liczne przejścia różnych spółek
5.	America Online (AOL)	portale internetowe	Funkcjonuje, wzrost wartości rynkowej na NYSE od 23.11.2009 r. (odłączenie od Time Warner) do 2018 r. o 73,70%. Obecnie własność Verizon, po połączeniu z częścią Yahoo funkcjonuje jako Oath
6.	Enron	Energetyka	W grudniu 2001 r. spółka ogłosiła bankructwo
7.	AES	Energetyka	Funkcjonuje, spadek wartości rynkowej na NYSE od 2005 r. do 2018 r. o (-) 11,62%
8.	Ispat International	Produkcja stali	W grudniu 2004 r. połączona z LNM Group. Obecnie stanowi część Arcelor Mittal Corp
9.	Cemex	Produkcja cementu	Funkcjonuje, spadek wartości rynkowej na NYSE od 2005 r. do 2018 r. o (-) 39,49%. Rekordowe zyski za 2016 r. (750 mln USD)
10.	Vodafone	Telekomunikacja	Funkcjonuje, wzrost wartości rynkowej na Nasdaq od 2005 r. do 201 r. o 15,53%
11.	Global Crossing	Telekomunikacja	3.10.2011 r. przejęty przez Level 3 Communications za 3 mld USD
12.	Lego	Zabawki	Funkcjonuje, nie notowana na giełdzie papierów wartościowych, wzrost zysku netto po opodatkowaniu (NOPLAT) od 2005 r. do 2018 r. o ok. 1.700%
13.	Dell	Informatyka, hardware	Funkcjonuje od 2008 r. do 2018 r. wzrost wartości o ok. 90%
14.	Miramax	Produkcja i dystrybucja filmów, rozrywka	3.12.2010 r. przejęty od The Walt Disney Company przez Filmyard Holdings za 660 mln USD
15.	Nortel	Telekomunikacja, usługi sieciowe.	W grudniu 2.02.2013 r. spółka ogłosiła bankructwo

Źródło: opracowanie własne.

Spośród wymienionych w tym artykule 15 przedsiębiorstw (tab. 1.6) obecnie (lipiec 2018 r.) dwa ogłosiły bankructwo, pięć zostało przejętych przez inne podmioty, wartość akcji, w okresie ok. 13 ostatnich lat (maj 2005 r. – lipiec 2018 r.) spadła w przypadku dwóch, zaś w przypadku siedmiu spółek wartość rynkowa akcji lub zysku netto (nienotowane na giełdzie Lego) wzrosła.

Co być może ważne, spośród wymienionych w tab. 1.6 siedmiu przedsiębiorstw rosnących (wartość akcji lub zysk netto), sześć działa w branży wysokich technologii, internetu, obsługi sieci, oprogramowania i nowoczesnej telekomunikacji mobilnej. Spośród pozostałych jedynie trzy można by uznać za podobne w odniesieniu do branży w której działają bądź działały. Trudno więc tu jednoznacznie określić, czy długookresowe przetrwanie, wzrost wartości akcji bądź zysku netto są jakkolwiek powiązane z rodzajem strategii. Być może znacznie bardziej dotyczy to branży, w której działają. Niemniej uwagę zwraca to, że spośród wymienionych, jedynie dwa przedsiębiorstwa upadły. Przy czym w przypadku Enron trudno dziś określić, czy był to wpływ nierzetelnych raportów finansowych usypiających czujność części menedżerów i przez to uniemożliwiających działania dostosowawcze, czy też faktycznie była to ogólna niezdolność do rynkowego trwania.

Krytycznie do strategii w ujęciu prostych reguł podchodzą D. Sull, R. Homkes i Ch. Sull [2015], publikując wnioski z badań na próbie menedżerów 250 przedsiębiorstw. Wskazują, że choć założenia podejścia są ciekawe, to jednak połowa badanych nie była w stanie wskazać klarownych kierunków, w których zarządzana przez nich organizacja powinna podążać, nie byli też świadomi, jak powinny proste reguły brzmieć oraz jak i gdzie należałoby je w życiu organizacji adaptować. Autorzy dochodzą do wniosku, że wartość ekonomiczna i jej wzrost powinny być uniwersalnym kierunkiem, a rozważane w badaniu mierniki jak udziały w rynku, wzrost zyskowności itd. są tylko użytecznymi wskaźnikami mierzonymi na drodze do osiągnięcia i wzrostu wartości ekonomicznej oraz ochronie jej przed konkurencją. Wartością ekonomiczną nazywają zaś różnicę pomiędzy ceną, którą chce za produkt czy usługę zapłacić klient, a kosztami całkowitymi jej wytworzenia i dostarczenia. Ograniczenia strategii prostych reguł znajdują także J. Davis, K. Eisenhardt i Ch. Bingham [2009]. Prowadzą symulacje mające na celu odnalezienie najbardziej optymalnej kombinacji pomiędzy typem struktury, wynikami i konstrukcją elementów otoczenia. Dochodzą do wniosku, że zakładająca improwizację w ramach nisko- do średnioustrukturyzowanych reguł znajduje zastosowanie tylko w nielicznych konfiguracjach otoczenia, co zaostrza granicę pomiędzy strategiczną logiką pozycjonowania, a szansami w otoczeniu i ich wykorzystywaniem.

Jak pisze K. Obłój [2014], szkoła prostych reguł może być adaptowana w formie strategii hybrydowych, prostych reguł – zasobowych oraz prostych reguł

– pozycyjnych. Za każdym razem istotą jest wprowadzenie do strategii elementu elastyczności na poziomie całej organizacji lub istotnych jej części, czego w takim stopniu brakuje w pozostałych podejściach. Nabiera to znaczenia zwłaszcza wtedy, gdy pozycja względem pozostałych graczy lub zasoby, np. intelektualne wymuszają rozwój i adaptację innowacji, poszukiwanie nowych klientów i rynków, czy też reorganizacje wewnątrz przedsiębiorstwa. Elastyczność związana z odkształcaniem pod wpływem oddziaływania czynników zarówno egzo-, jak i endogenicznych w naukach o zarządzaniu przybiera desygnaty pojęcia bliskiego zdolności do relatywnie szybkiego dostosowania się do zmieniających się warunków. Pojawiają się tu także pojęcia „adaptacyjności” lub „przewycięzania oporów wobec zmiany”, co stara się rozstrzygnąć m.in. R. Krupski [2005, s. 21], pisząc, że zmienność to przecież elastyczność. Jednak rozważane współcześnie pojęcia „sprężystości” czy „zwinności organizacji” mogą to stwierdzenie podważać.

H.I. Ansoff [1965, s. 55] wskazuje tu także na stałość relacji reagent – substrat. Substratem jest organizacja niezdolna, a może raczej niezainteresowana wpływaniem na otoczenie, reagentem zaś wiele bodźców z tego otoczenia (wewnętrznych i zewnętrznego) płynących. To organizacja się odkształca, co do zakresu działania poprzez przyjęcie bodźców zewnętrznych jako niezależnych od jej poczynañ [Sudoł, 2007]. Elastyczność pozwala tu zachować zdolność przetrwania [Volberda, 1996, s. 360], zwłaszcza w otoczeniu trudnym lub niemożliwym do przewidzenia co do zakresu, kierunku i rodzaju oddziaływania [Aaker, Mascarenhaus, 1984, s. 77–78], o czym, przytaczając wiele innych definicji i ujęć piszą S. Kasiewicz, J. Ormińska, W. Rogowski i W. Urban [2009, s. 26] czy A. Walecka i A. Zakrzewska-Bielawska [2013]. Jeśli nawet uznać dostosowanie za równoważne elastyczności, choć nawet intuicyjnie można wskazać pewne różnice pomiędzy tymi pojęciami, to już wskazuje to na zdolność organizacji do inicjowania wewnętrznych działań i procesów o charakterze dostosowawczym lub wyprzedzającym występujące w otoczeniu wydarzenia, co umożliwia przetrwanie i wykorzystywanie szans. Wraz jednak z zachowaniem wytycznych, co do kierunku działania, adaptacja [Lichtarski, 2005, s. 55–57] jest w pewnym, choć być może w niewielkim, zakresie sterowana.

W ujęciu szkoły strategii prostych reguł, istotne jest uwzględnienie pożądanych i niepożądanych kierunków zmian, co z kolei wprowadza typy elastyczności. Choćby związane z wykorzystywaniem szans, rozumianych jako szansa dla konkretnej organizacji o określonych kierunkach działania (kierunek pożądany) i unikaniem zagrożeń, czyli elastyczności w zakresie kierunków niepożądanych. Zarówno szansa, jak i zagrożenie są względne i kontekstowe, strategia nieuwzględniająca żadnych preferowanych zasad mogłaby je interpretować niemal dowolnie, przekształcając zagrożenie w szansę i odwrotnie. To zaś wynikałoby z pełnej zdolności

organizacji do adaptacji do zmieniających się warunków. G. Osbert-Pociecha [2004, s. 77] rozróżnia więc elastyczność wewnętrzną i zewnętrzną, zaś wskazując na jej głębokość w stosunku do konstrukcji organizacji – operacyjną i strategiczną. D.J. Eppink [1978, s. 9] pasywną i aktywną, J.S. Evans [1991, s. 69] defensywną i ofensywną, a R. Krupski [2005, s. 24] reaktywną, adaptacyjno-inercyjną, antycypacyjną i kreatywną.

Strategie prostych reguł, silnie nawiązując do elastyczności organizacji stają się jednocześnie manifestacją potrzeby takiego ich konstruowania, by w zasadzie każdy rodzaj elastyczności był możliwy do osiągnięcia oraz wspierany samą strategią. Jednak powinny tu także zostać zachowane spójne kierunki działań, normy, zasady itp. To odróżnia wyraźnie strategię prostych reguł od strategii ewolucyjnych.

A. Kaleta jednak poddaje krytyce szkołę prostych reguł jako sposób na tworzenie strategii. Pisze on, że strategia „(...) sprowadzona do prostych reguł rozwoju wydaje się niepełna i trudna do realizacji jeśli zabraknie celów i kierunków rozwoju zgodnych z tymi regułami” [Kaleta, 2010, s. 23]. Natomiast K. Eisenhardt i D. Sull [2001] stwierdzają, że od przedsiębiorstwa oczekuje się więcej, aniżeli tylko adaptacji do otoczenia. To przedsiębiorstwo, poprzez rozwój i wdrażanie innowacji powinno to otoczenie kształtować. Mogą, rzecz jasna, pomagać w tym pojawiające się okazje rynkowe, niemniej stroną inicjatywną powinno być zarówno samo przedsiębiorstwo, jak i jego otoczenie. K. Obłój [2014] choć szeroko opisuje szkołę prostych reguł, to pozostaje wobec niej nieco sceptyczny, zwłaszcza w przypadku traktowania jej jako strategię. Są to tylko pewne zasady, kierunki i azymuty, nie zaś sposób na formalizowanie działań w szeroko rozumianych organizacjach. Należałoby więc w ogóle z pewną rezerwą traktować proste reguły jako strategię. To, zdaniem autora, bardziej filozofia podejścia do strategii i zarządzania strategicznego, aniżeli strategia. W pewnym stopniu remedium na niedostatki tej szkoły rozwija on szkołę opcji realnych, uwzględniającą warunki niepewności bądź nawet ryzyka w podejmowaniu decyzji menedżerskich i działań strategicznych. Bazując jednak na weryfikowalnych danych, np. o zmienności rynku oraz jednocześnie na doświadczeniu i intuicji kadry zarządzającej, możliwe staje się nadanie ram decyzji nieco bardziej zbliżonych do modelu racjonalnego w ich podejmowaniu, pomimo niezbyt jasnego ich schematu w szkole prostych reguł.

Szkoła prostych reguł wydaje się podejściem do strategii pozostającym pomiędzy kontrolowalnym systemem organizacji a brakiem nad nią kontroli w ogóle, co w założeniach powinno umożliwiać wykorzystanie zalet obu tych podejść. Jednocześnie nie można pominąć ich wad, pomiędzy którymi lawiruje koncepcja strategii prostych reguł. Nazywanie kierunków, czy tworzenie drogowskazów przypomina bowiem planowanie, z wszelkimi jego niedostatkami. Może nie

są to pełnowartościowe plany i cele, jednak mechanizm ich tworzenia jest zbliżony do planowania. Pozostaje pewna ich sztywność oraz niezmienność, nie jest jasne, czy powinny wynikać i być powiązane z założeniami kulturowymi organizacji, czy powinny ulegać odkształceniom. Czy zatem są sprężyste, elastyczne, czy sztywne? A ustalone w jednym kontekście (np. dobrych wyników finansowych i ogólnej prosperity na rynku) do innego nie będą przystawać. Z drugiej strony, pozostawienie swobody w ramach ograniczających ją reguł, zwłaszcza w nieco większych organizacjach, przywodzi na myśl niekontrolowaną ewolucję, co do której także nie do końca wiadomo, którego szczybla i zakresu organizacji powinna dotyczyć. Czy jest zmienna i zależna od otoczenia jako całość, czy każdy jej członek może dowolnie kształtować swoje działania w zależności od aktualnej potrzeby i oddziaływania środowiska? Ponadto, co także istotne, nie powstają w ramach organizacji wzniosłe kierunki i cele, jako że nie jest ona zdolna do ich ustanawiania. To zaś utrudnia komunikację w tym zakresie zarówno z pracownikami, jak i pozostałymi interesariuszami. Można niejednokrotnie odnieść wrażenie, że strategia nie jest widoczna i w zasadzie nie istnieje, pomimo że organizacja deklaruje, iż ją ma, choćby rozumianą jako pewne zasady.

O ile jednak strategie ewolucyjne zakładają drobne zmiany dostosowawcze, to strategie w szkole prostych reguł takiego obostrzenia nie stawiają. Choćby innowacje jako sposób kształtowania otoczenia wskazują na podwyższony poziom ryzyka, jako że mogą być krokiem w nieznaną, utrzymaną jedynie mniej więcej w ramach ogólnie wyznaczonego kierunku. Powstaje ryzyko podjęcia niewłaściwych decyzji, nieudanych eksperymentów o nieznanym skutkach. Oprócz szerokiego testowania nowych produktów i rozwiązań w małej skali, konieczne jest podejmowanie bieżących korekt na podstawie obserwacji bieżących efektów, co z kolei wymaga znacznego zaangażowania menedżerów i ich zespołów.

Podsumowując, strategie według szkoły prostych reguł ukazują perspektywę organizacji w obliczu zachodzących zmian na rynku. Nie wskazują na dominującą rolę zmian technologicznych, a raczej odnoszą się do szerokich zmian egzogenicznych wobec przedsiębiorstwa. Określają, że celem organizacji jest wzrost np. wartości ekonomicznej [Sull i in., 2015a]. Zakładają reakcję i zdolność organizacji do zmiany pod wpływem wydarzeń spoza niej, kształtowania się warunków rynku, czy zaznaczających się trendów. Zmiany są jednak dokonywane w odniesieniu do założeń, które pozostają relatywnie niezmiennie. Założenia te, czy ogólne kierunki wyznaczają możliwość, szerokość i zasięg dokonywanych zmian i adaptacji do zmian czynników endogenicznych. Strategie prostych reguł budują przewagi konkurencyjne na podstawie kluczowych procesów i unikalnych prostych reguł pozwalających te procesy zmieniać, jednak zachowując ich ogólny kierunek działania.

W efekcie unikalność prostych reguł i elastyczność organizacji mają różnicować przedsiębiorstwa oraz budować ich przewagi konkurencyjne.

Strategie prostych reguł:

- opisane są pojedynczą lub kilkoma zasadami i kierunkami pożądanymi (co organizacja robi),
- określone zostają także przez kierunki niepożądane (czego organizacja nie robi),
- wymagają znacznej elastyczności funkcjonowania i zarządzania organizacją,
- wymagają implementowanych systemów szybkiego rozpoznawania zmian w otoczeniu, szybkich i skutecznych metod ich oceny i reakcji oraz, co z tym związane, skróconych procesów i dróg decyzyjnych, znacznej swobody działania na każdym szczeblu i mocno ograniczonej formalizacji organizacji,
- wymagają wysokiego zaangażowania członków organizacji w realizowane zadania,
- umożliwiają wpływanie na otoczenie, np. poprzez innowacje wykorzystujące elastyczne środowisko organizacji,
- wymuszają monitoring bieżących działań, zaś systemy kontrolne są w znacznym stopniu nastawione na analizowanie odchyłeń od ogólnie wskazanego kierunku,
- koncentrują się na działaniach w większym stopniu bieżących, aniżeli odległych czasowo i w potoczny sposób rozumianych jako strategicznych,
- wymagają uprawomocnienia i nadania relatywnie szerokich zakresów odpowiedzialności oraz sprawczości pracownikom wszystkich szczebli,
- związane są z redundancją i dywersyfikacją zasobów.

1.6. Podejście pozycyjne

Od chwili opublikowania przez M. Portera *Competitive Strategy* w 1980 r. manifestu konkurowania względem przede wszystkim najbliższych konkurentów, termin „konkurencyjność” nie tylko szeroko się upowszechnił w naukach o zarządzaniu, ale też nabrał wielowymiarowego znaczenia. Podejście szkoły pozycyjnej do strategii wydaje się kwintesencją myślenia o konkurencji i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo wciąż musi w ramach sektora porównywać się do innych uczestników rynku, by ustalać, w jakim zakresie, natężeniu i specyfice będzie się nie tylko wyróżniać względem podobnych podmiotów, ale też, jaki kierunek działań obrać. Za każdym razem punktem wyjścia pozostaje jednak analiza otoczenia przede wszystkim bliskiego jak konkurenci, klienci, a nawet dostawcy. To ono staje się podstawą najpierw do określenia, a w dalszych krokach budowania przewag konkurencyjnych. Punktem odniesienia jest właśnie sektor rynku i otoczenie

konkurencyjne, można więc założyć krótkotrwałość przewagi i jej skalę względną, nie zaś bezwzględną. Ich nietrwałość ukazały badania np. R. Fostera i S. Kaplana opisane w *Creative Destruction* [2001], co jednak nie ogranicza przedsiębiorstw w migrowaniu od jednych branż, rynków i przewag do innych, w zależności od ich atrakcyjności i zachowań pozostałych organizacji. W ramach wybranego parametru (lub wybranych parametrów) przedsiębiorstwo stara się być względnie lepsze, co może oznaczać zarówno niższe, jak i wyższe wartości, w zależności od jego strategicznych potrzeb. Istotne są tu rozbudowane metody analityczne i racjonalność postępowania. Odzwierciedlone w intuicji doświadczenie, a przez to także w jakimś stopniu niesformalizowane uczenie się zostają odrzucone, na rzecz ustrukturyzowanych analiz i racjonalnych ocen. Zaznacza się tu ogólny zarys ujęcia pozycyjnego, czyli strategicznego manewrowania organizacji w skali sektorów gospodarki w kierunku najbardziej z perspektywy organizacji atrakcyjnych, zajmowania tam pozycji rynkowej oraz osadzania w niej poprzez budowę przewag konkurencyjnych i wielu barier.

M. Porter sugerował, że konkurować można przede wszystkim niskimi kosztami i zdolnością do obniżania cen, lub zróżnicowaniem i wyróżnianiem się według jakichś kryteriów oraz parametrów w stosunku do podobnej pozostałej oferty rynkowej. Zarówno kwestie obniżania cen, jak i rozwoju wybranych kryteriów czy to produktów, czy w ogóle sposobu istnienia na rynku odnoszą się do przewag i pozycji konkurencyjnych osiąganych w ramach nie tylko branż i zakresów działania, ale też segmentów rynkowych. Przewaga konkurencyjna w myśl idei szkoły pozycyjnej wymaga bowiem dokładnego określenia kontekstu, w jakim przedsiębiorstwo się znajduje. Zakłada także mniej lub bardziej świadomie stałość systemu i wszystkich elementów, pod wpływem których pozostaje organizacja. Przecież rozwój wybranych kryteriów i budowania na nim przewagi wymaga uznania, że nikt inny nie ma (nie będzie miał) go w takim natężeniu w najbliższej przyszłości oraz, iż jest to wartość poszukiwana przez nabywców. Gdyby spojrzeć na tę kwestię w skali przedsiębiorstwa, strategia poszukuje tu swojego własnego rynku wyodrębnionego w ramach szerszego rynku rozumianego w ujęciu branży i segmentu nabywców. Przewagi konkurencyjne współtworzą konkurencyjność danego podmiotu i pozwalają mu na podejmowanie rynkowych batalii o przetrwanie, udziały w rynku i przychody.

M.E. Porter stwierdza, że konkurencyjność określa pięć sił ujętych w formie generycznego modelu. Są nimi bariery wejścia do i wyjścia z sektora, oferowane na rynku substytutu, natężenie walki konkurencyjnej w sektorze, siła oddziaływania nabywców i dostawców [Porter, 2008]. M.J. Stankiewicz [2000] wskazuje na cztery kryteria, czyli potencjał konkurencyjności oparty na zdolności przedsiębiorstwa

do budowania przewagi, posiadania i umiejętności wykorzystywania instrumentów budowania przewagi, samej względnej przewagi konkurencyjnej będącej efektem wykorzystania zdolności do budowania przewagi oraz wyniku konkurowania, czyli samej pozycji konkurencyjnej zbudowanej na tle innych graczy rynkowych.

Zaadaptowany został w ramach tego podejścia wachlarz już istniejących, ale także rozwinięte zostały analizy wspierające to podejście. Choćby metody portfelowe jak np. macierz BCG, Shell, McKinsey / General Electric, A. D'Little'a, Hofera, profile i analizy atrakcyjności sektora, nisz rynkowych, segmentów, krzywej doświadczenia, krzywej ekonomii skali, czy w końcu pięć sił zaproponowanych przez M. Portera. Wszystkie wymienione metody, w założeniu zawierają walkę o klienta, udział w rynku, ograniczoną potencjału zakupowego, o który należy zabiegać i jednocześnie są dość „krótkowzroczne” w postrzeganiu świata.

Trudno nie zestawić z tym także szkoły matematycznej (ilościowej) w zarządzaniu. Wszak dostarczała ona i wciąż dostarcza kolejnych metod, coraz bardziej zaawansowanych wzorów, modeli i algorytmów matematycznych. Choćby rozrastające się w swym zaawansowaniu metody analiz wielokryterialnych w statystyce, przeniesione na grunt zarządzania przedsiębiorstwem i podejmowania decyzji, co do kierunków działań strategicznych [Bolesta-Kukułka, 2003; Czermiński, Czapiewski, 1995], ale też adaptowane do znacznie bardziej operacyjnych kwestii, jak choćby inwestycja w nieruchomości, czy wybór maszyny [Pergol, 2010].

Śledząc logikę tworzenia strategii w myśl nurtu pozycyjnego, pierwsza wyłania się analiza otoczenia. Już samo poruszenie wątku analitycznego przywołuje nieco na myśl szkołę planistyczną z jej rygorami i dyscypliną organizacyjną. Wprowadza jednak wobec niej znacznie większą elastyczność i jednak pewne uproszczenia, co mogłoby przybliżać strategię pozycyjną do np. prostych reguł czy ewolucyjnych. Wydaje się jednak, że jest to nurt niezależny od tych dwu wymienionych i choć korzysta z ich osiągnięć, trudno byłoby go jednoznacznie zestawić jako ich bezpośredniego sukcesora.

Zatem, z jednej strony potrzeba analizy, z drugiej jednak znaczne uproszczenia i relatywnie proste metody oraz modele ilościowe. Do tego metody analityczne powinny być na tyle powszechne, by można było się z ich pomocą porównywać z konkurencją, jak również by możliwe było nazwanie kierunku rozbudowy przewag konkurencyjnych w taki sposób, by nabrały uniwersalnego i jasnego dla wszystkich pracowników znaczenia. Ale podejście to zakłada także, że w kwestii poszukiwania cech różnicujących, czy sposobów obniżania kosztów (posługując się wiodącą nomenklaturą strategii pozycyjnych) musi istnieć duża swoboda, co do kierunków ich poszukiwań i identyfikacji. Analiza ma tu być więc tylko punktem wyjścia do określenia atrakcyjności sektora i stosunkowo kreatywnego wyznaczenia przewagi

konkurencyjnej oraz sposobu jej budowania. Stąd zainteresowanie, pierwotnie w nieoczywisty sposób związanymi z tym podejściem, np. metaforami organizacyjnymi, czy technikami kreatywnego generowania pomysłów, jak również wskazywania kryteriów różnicowania spoza utrwalonych dla danej branży schematów i wychodzenia poza nie.

Również w tym nurcie pojawiają się mocno współczesne koncepcje chwilowych przewag konkurencyjnych (*transient advantages*), czyli migracji przedsiębiorstw od jednej przewagi konkurencyjnej do innej [McGrath, 2013] z zachowaniem pewnych norm, reguł i kierunków. Nadmienia się tu o konieczności definiowania na tyle szeroko konkurencji, że poszukiwanie przewag jest znacznie bardziej swobodne niż w tradycyjnym ujęciu. Odrzuca także zasadność budowania barier wejścia do sektora i nakazuje trzymać się, co prawda pewnych kierunków, jednak poprzez relatywnie szeroką perspektywę nadaje znaczną swobodę działań.

Wciąż jednak fundamentem podejścia pozycyjnego pozostaje rygor analityczny obejmujący przede wszystkim otoczenie. Wynik analizy jest podstawą do podjęcia decyzji co do kierunku działań. Choćby zestawienie ze sobą konkurentów, ocena istotności czynników, którymi ze sobą konkurują, ich natężenia, ustalania kryteriów, według których zachodzi opis rynku itd. Usystematyzowana i ustrukturyzowana analiza czynników konkurencyjnych pozostaje podstawą do dalszych wniosków. Podejście pozycyjne adaptuje nawet do swych potrzeb charakterystyczną przede wszystkim dla szkoły planistycznej analizę SWOT, nakazując odniesienie się do konkurencji w poszukiwaniu silnych bądź słabych stron, ale także nadanie im wag, ocen i ustalanie rankingu ich iloczynów. W nieco rozbudowanej formie zestawia ustalone silne bądź słabe strony analizowanego przedsiębiorstwa z innymi podmiotami, wskazując zasadność ich ustalania względem konkurencji. Czyli nie tak jak to było w strategiach planistycznych, gdzie silne i słabe strony były pewnymi obiektywnymi oraz bezwzględными miarami, tylko kryteria konkurowania są za każdym razem względne i różne dla różnych zbiorów konkurentów przyjętych do analizy.

To jednak tylko jedno podejście, określające względne zestawienia, za każdym razem nieco odmienne od poprzednich. W drugim ujęciu, charakterystycznym dla szkoły pozycyjnej, proponowany jest model generyczny, zawsze takich samych czynników, jak choćby M. Portera składający się z pięciu sił rynkowych kształtujących dowolne branże, a w dalszej perspektywie także dowolne przedsiębiorstwo. Określają one nie tylko możliwe ruchy, ale też ustanawiają potencjalne kierunki działania. Elementy składowe modelu, na które wskazał M. Porter oczywiście mogą być obiektem krytyki, co do ich faktycznej istotności dla biznesu, czy też w ogóle zasadności wyboru właśnie tych, a nie innych, niemniej sama metoda stała się pewnym kanonem analiz pozycyjnych.

Ciekawą analizę porównującą poszukiwanie nowych kryteriów konkurowania z pięcioma siłami M. Portera przeprowadzili A. Burke, A. Van Stel i R. Thurik [2010]. Upraszczają oni nieco przyporządkowania wymienionych metod zakładając, że tworzenie strategii nastawionych na rywalizację (np. poprzez rozbudowę lub wręcz przeciwnie, usuwanie barier wejścia) służy model pięciu sił, zaś strategii innowacyjnej nowe kryteria konkurowania. Porównując oba ujęcia, starali się określić, w jakich sytuacjach lepsze efekty z perspektywy przychodów i zysków można osiągnąć, stosując odpowiednią metodę. Nastawienie na intensyfikację walki konkurencyjnej, wraz ze wzrostem rynku i liczby konkurentów może prowadzić do wzrostu zysków, co wskazywałoby na zasadność zajmowania kolejnych nisz, segmentów, czy, jak piszą autorzy, rynków. Gdyby jednak rentowność podmiotów w branży spadała przy jednoczesnym wzroście ich liczby, można byłoby sądzić, że bariery wejścia i naśladownictwa są niskie, zaś możliwości wykorzystywania szans mocno ograniczone. O ile w pierwszym przypadku rekomendowane byłoby wykorzystanie poszukiwania nowych obszarów konkurowania, to już w drugim raczej pięciu sił M. Portera. Analizując holenderskie sklepy detaliczne, odkryli dodatnią zależność liczby konkurentów i rentowności, co wskazywałoby na zasadność poszukiwania innowacyjnych rozwiązań. Takie miejsca charakteryzują częste wprowadzanie nowych rozwiązań, modeli, marek, produktów itd., odmładzanie zastatyń, wydawałoby się, obszarów konkurowania i kierowanie uwagi otoczenia na coraz to nowe ich obszary. W czasie ok. 15 lat zyski z innowacyjności są konsumowane przez rosnącą konkurencję. W efekcie więc walka konkurencyjna i np. odpowiednie budowanie bądź osłabianie barier wejścia nadal pozostają niezwykle istotnym zakresem zainteresowania strategicznego. Choć dzieje się to w relatywnie długim okresie, to jednak wciąż jest zasadne uwzględnianie podejścia pięciu sił. Rozwiązaniem byłoby stosowanie ujęcia hybrydowego, z jednej strony poszukującego nowych obszarów konkurowania, w których intensywność współzawodnictwa o nabywcę jest relatywnie znikoma, z drugiej ograniczającego erozję zysków agresywnego konkurowania z bieżącymi rywalami. To z kolei ukazuje pewną spójność podejścia pozycyjnego, czy to widzianego od strony innowacyjności i innowacji, czy też od strony intensywności rywalizacji.

Za każdym razem występuje więc pewna względność analizy, która może być uzależniona albo od za każdym razem innych elementów (np. poszukiwanie i porównywanie nowych kryteriów konkurowania), albo stałych (np. pięć sił M. Portera). To prowadzi do ustalenia dwóch filarów podejścia pozycyjnego – otoczenia determinującego sektor oraz konkurencji determinującej pozycję konkurencyjną w jego ramach. Wyłania się z tego obrazu ogólna istota strategii zbudowanych na podstawie zasad, którymi kieruje się podejście pozycyjne. Jest nią walka z konkurencją.

To również wytyczna do realizacji strategii, gdzie po ustaleniu przewagi konkurencyjnej (różnicowanie i/lub przewaga kosztowa), istotą jest pokonywanie lub osłabianie konkurentów i bycie od nich, w ramach ustalonego aspektu, większym, silniejszym, tańszym, lepszym itd. Nie jest tak jak w strategiach planistycznych, gdzie zamiarem jest osiągnięcie przyszłych, odległych celów, czy jak w strategiach ewolucyjnych, gdzie sednem jest utrzymanie gotowości do zmian oraz reakcja na zmiany w środowisku endogenicznym, ale konkurencja i walka z nią stają się myślą przewodnią. Nie zakłada się tu budowania bezwzględnych przewag i wartości, czy działania w oderwaniu od konkurentów.

Spojrzenie na osiągnięcie przewag konkurencyjnych jest ciekawe i wiele wnosi do myślenia o strategii. Nakazuje relatywnie znaczną strukturyzację w tworzeniu i samej konstrukcji strategii (w odróżnieniu od strategii ewolucyjnych i prostych reguł), uważne przyglądanie się otoczeniu (w odróżnieniu od strategii planistycznej), tworzeniu tego, co dla otoczenia istotne (w odróżnieniu od strategii zasobowych) i samej walce z konkurencją. Choć istnieje wiele wad podejścia pozycyjnego, to jednak ogólne wrażenie strategii zbudowanych w podejściu pozycyjnym jest pozytywne. Wadą jest jednak choćby poszukiwanie trwałych przewag konkurencyjnych. Strategie pozycyjne wymagają zazwyczaj długotrwałych działań i znacznych, skoordynowanych inwestycji, dookreślenia wymagało, czy przewaga konkurencyjna może być trwała, czy jest jedynie sytuacją przejściową. O ile pierwotnie poszukiwano źródeł trwałych przewag konkurencyjnych, to obecnie wyraźnie się od tego odchodzi. Jasno deklaruje się, że przewaga jest chwilowa, a możliwość jej skopionowania znaczna. To jednak nie zachwiało przydatnością podejścia pozycyjnego już nie tylko w tworzeniu strategii, ale też zarządzaniu strategicznym. O zyskowności i efektywności przedsiębiorstwa opierającego swoją strategię na zasadach pozycyjnych pisze np. M. Hammer [2001].

Spośród zarzutów wobec podejścia pozycyjnego wyłaniają się trzy zasadnicze. O ile bowiem analiza i schemat tworzenia strategii są ustrukturyzowane, to także istnieje relatywnie łatwy sposób kopiowania powstałych na tej kanwie przewag konkurencyjnych. Jeśli więc tak się nie dzieje, to powstaje pytanie dlaczego. Czy może w podejściu pozycyjnym jednak się coś pomija, co stanowi o tym, że jedna organizacja tworzy przewagi np. na podstawie niskich kosztów działania, a inna nie? Dlaczego jedne skutecznie wykorzystują ekonomię skali i krzywą doświadczenia, a pozostałe napotykają w tym miejscu na wiele barier [Stonehouse, Snowdon, 2007]? Choć całość podejścia zbudowana jest na przewagach konkurencyjnych, to jednak wyjaśnienie, które są ważne i jak je tworzyć już jest dość nieostre. Podejście pozycyjne wydaje się więc mocno ustrukturyzowane i uporządkowane, a jednocześnie dość eklektyczne i zbyt luźno nawiązujące do ustaleń mikroekonomii

[Foss, 1996]. Pozostawia także niewiele przestrzeni dla intuicji, doświadczenia menedżerów, czy czynników trudnych w identyfikacji i pomiarze.

Podsumowując, strategie pozycyjne koncentrują się na manewrowaniu w ramach sektorów gospodarki w poszukiwaniu najbardziej ich atrakcyjnych obszarów, wkraczaniu na nie, budowaniu pozycji rynkowej i jej ochrony przed konkurencją. Podstawowe pytanie, które się pojawia, to gdzie (na jakim rynku, w jakiej branży) przedsiębiorstwo powinno się znaleźć. Organizacja za cel stawia sobie zajęcie wartościowej pozycji i tworzy zintegrowany system wewnętrzny pozwalający na osiągnięcie możliwie najlepszej efektywności działania i zbudowaniu długotrwałej przewagi konkurencyjnej. W przypadku rynków o relatywnie powolnych zmianach i ustrukturyzowanych warunkach obecności na nich, strategie te wydają się właściwe [Porter, 1980].

Strategie pozycyjne:

- zakładają pewien determinizm otoczenia konkurencyjnego, co jest szczególnie wyraźne w przypadku przyjmowania np. konkurentów do porównań,
- zakładają, że celem jest szeroko, niemal dowolnie rozumiane zwycięstwo nad konkurencją, co jednak zwykle dotyczy ilościowych i wartościowych udziałów w ramach zdefiniowanego wcześniej rynku,
- poszukują źródeł i uwarunkowań tak rozumianego sukcesu, zakładając jednocześnie, że menedżerowie zdolni są tak kierować organizacją, by owe sukcesy osiągała,
- nakazują koncentrację na otoczeniu bliższym, zwłaszcza konkurencji i nabywcach,
- wskazują na konieczność dokonania wnikliwej analizy tych wszystkich czynników, które są ważne dla obecnych i potencjalnych nabywców oraz określenia, czym w branży faktycznie się konkuruje,
- określają środowisko konkurencyjne, sugerując wyraźnie konieczność określenia konkurentów i ich oferty, a nawet substytutów,
- wywodzą, że konkurować można przede wszystkim niskimi kosztami i możliwością obniżania ceny oraz różnicowaniem, czyli poszukiwaniem innych lub względnie lepszych wartości dostarczanych nabywcom, aniżeli te dostępne u konkurentów,
- mogą dotyczyć także innowacyjności w zakresie poszukiwania nowych i rozwoju obecnych kryteriów konkurowania, wykrawaniem nowych segmentów w ramach tych istniejących, co eufemistycznie bywa niekiedy nazywane tworzeniem nowych rynków,
- dzięki wysokiej strukturyzacji analiz i strategii pozycyjnych możliwe jest wykorzystywanie ogromnego wachlarza metod oraz przepisów na to, jak strategia powinna być skonstruowana.

1.7. Podejście zasobowe

O ile podejście pozycyjne rozważa przede wszystkim dylemat odróżniania się od konkurencji bez głębszych refleksji nad wewnętrznymi źródłami tych różnic, to w podejściu zasobowym determinanta czynników endogenicznych wychodzi na plan pierwszy, zaś konkurencja jako źródło inspiracji przestaje być tak istotna. Co jednak nie oznacza, że nie jest rozważana w ogóle, zwłaszcza w kontekście unikalności zasobów [Pfeffer, Salancik, 1978, 2003]. Organizacja staje w centrum uwagi, pozostałe elementy zyskują status mniej istotnych. W 1959 r. E. Penrose publikuje pracę opisującą organizację jako zbiór zasobów, które przynoszą jej korzyści ekonomiczne. O roli kompetencji i zasobów w budowaniu strategii pisze też K. Andrews [1971], przywołując tradycyjny podział zasobów na:

- rzeczowe i efektywność ich użycia,
- finansowe i efektywność ich wykorzystania,
- informacyjne,
- ludzkie (kapitał ludzki) oraz kompetencje, zdolności i umiejętności.

Nie jest tu jednak wyraźny wkład podejścia do ujmowania strategii, poza presupozycją, że bezkrytycznie przyjmuje ono za obiekt zainteresowania organizację i jej zasoby. Z relatywnie ograniczonym zainteresowaniem otoczeniem organizuje ona to, czego jest dysponentem, wychodząc z założenia, że organizuje je w sposób tworzący przewagę rynkowe. Zasób w tak tradycyjnym ujęciu może być już sam w sobie unikalny, jak choćby wysoko wykwalifikowane kadry, których nie ma konkurencja, czy zasoby łatwych do wydobycia kopalń niedostępnych gdzie indziej. W tej sytuacji, sam zasób jako taki staje się przewagą konkurencyjną na tyle silną, że może stworzyć przynajmniej krótkookresowe monopole, do czego odwołuje się M. Pteraf [1993], wskazując, że uzyskiwana przez unikalne zasoby renta ricardiańska od zysku monopolisty różni się inherentną rzadkością występowania zasobu w miejsce ograniczania produkcji przez monopolistę. Jednak zasób samoistnie nie buduje względnych przewag konkurencyjnych. Istotna jest nie tylko jego unikalność, ale też umiejętność jej wykorzystania i czynniki jak elastyczność, rodzaj zasobu np. niskiej jakości (*marginal resource*) lub wysokiej (*superior resource*) czy postęp technologiczny.

J. Pfeffer i G. Salancik [1978, 2003] w 1978 r. publikują pracę wskazującą na istotną rolę zasobów w tworzeniu przewag i pozycji konkurencyjnej. Rozważają perspektywę zewnętrzną oraz wewnętrzną organizacji. Perspektywa wewnętrzna nakazuje myśleć, że problemy organizacyjne mogą być rozwiązane przez zmiany w obszarze jej zasobów. Zewnętrzna zaś wskazuje na kontekst ich wykorzystania, ale też ich względną wartość. Skuteczność organizacji wynika bowiem z oceny

efektów jej działania przez klientów i inne grupy z reguły zewnętrzne wobec niej. Rezygnacja z zakupu oznacza według autorów negatywną ocenę zasadności wykorzystania zasobów spożytkowanych do wytworzenia produktu lub usługi. Autorzy ci odwołują się do założenia, że organizacja wykorzystująca zasoby, które mogłyby zostać wykorzystane przez innych jest oceniana przez społeczeństwo względem zasadności i celowości ich użycia [Parsons, Smelser, 1956] oraz tworzenia akceptowalnych przez społeczeństwo dóbr i usług. Na tę ocenę organizacja ma jednak wpływ poprzez różnego rodzaju oddziaływania i manipulację. Na zewnętrzny względem organizacji kontekst zasobu, choć z nieco innej perspektywy zwraca też uwagę K. Andrews [1971], pisząc, że zasoby mogą stać się źródłem przewagi konkurencyjnej, jeśli odpowiadają szansą płynącym z otoczenia.

Autorzy piszą także, że organizacje są koalicjami ich uczestników, utrzymywanymi dzięki wymianie zachęt pomiędzy nimi, prowadzących do osiągania przez nich satysfakcji. Członkowie organizacji wspierają ją w różny sposób, zaś zarządzanie dotyczy rozpoznawania potrzeb grup i wspierania ich bądź ignorowania. Organizacja jest więc częścią systemu relacji i zależności społecznych, o czym pisze także M. Granovetter [1985]. Potrzeba pozyskiwania zasobów z otoczenia czyni ją więc zależną od środowiska, w którym funkcjonuje i źródła tych zasobów. Niektóre organizacje, posiadające unikalne zasoby pożądane przez inne mają więc na nie większy wpływ niż pozostałe [Salancik, 1979]. K. Weick [1979] wskazuje także, że to nie ludzie są zarządzalnym zasobem organizacji, a zachowania. Buduje to podstawę do uznania współczesnych sieci organizacyjnych i wewnątrzorganizacyjnych za istotne zasoby zdolne do tworzenia przewag konkurencyjnych, ale także umożliwiające sprawniejsze dopasowywanie się organizacji do zmieniającego się otoczenia, czy wykorzystywanie szans rynkowych.

Nawiązuje to do teorii wzrostu przedsiębiorstwa, które, poprzez aktywność menedżerów, odpowiednio koordynuje i wykorzystuje działania pracowników oraz zespołów, ale także innych zasobów. Wprowadzona tu struktura organizacyjna wraz z produktywnością zasobów wpływają w sposób pozytywny lub negatywny na możliwości wzrostu przedsiębiorstw. Zasoby materialne i niematerialne mają jednak różne charakterystyki i w różny sposób do wzrostu przedsiębiorstwa się przyczyniają. Zasoby finansowe, a szczególnie rzeczowe należy rozważać względem ich struktury, komplementarności i substytucyjności, na co, oceniając pozycję i potencjał konkurencyjny, zwracają uwagę analizy wielokryterialne przedsiębiorstw. Pisze o tym także J. Barney [1991], określając, że zasoby, na podstawie których można stworzyć przewagi konkurencyjne powinny występować w otoczeniu rzadko, być wartościowe dla przedsiębiorstwa, trudne do podrobienia, kopiowania i substytuowania, nie mogą też istnieć ich strategiczne ekwiwalenty.

M. Peteraf [1993] zwraca uwagę, że cztery warunki powinny zostać spełnione, by zasoby tworzyły przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa i ponadprzeciętne zyski. Heterogeniczność zasobów wpływa na rentę ricardiańską lub monopolistyczną, ograniczenia *ex post* pozwalają je utrzymać poprzez ograniczanie konkurencji w ich zakresie, niedoskonała lub brak mobilności zasobu wpływa na zachowanie zasobu w strefie wpływu przedsiębiorstwa, zaś ograniczenia *ex ante* powodują, że konkurencja nie może osiągać odpowiednich rent i ponadprzeciętnych zysków, o czym pisze także R. Rumelt [1984]. Heterogeniczność zasobów jest jednym z głównych założeń podejścia zasobowego. Zróżnicowanie może dotyczyć np. jakości, podstaw do osiągania zróżnicowanych poziomów efektywności czy elastyczności wykorzystania zasobu. Heterogeniczność oznacza, że jedne zasoby będą bardziej pożądane przez przedsiębiorstwa niż inne, jako w jakimś aspekcie lepsze od pozostałych i przyczyniające się bardziej do efektywności lub w większym stopniu zaspokajające potrzeby nabywców. Ograniczenia *ex post* wynikają z trudności w skopiowaniu zasobu oraz ograniczonych w dostępie lub braku jego substytutów. Doskonały brak mobilności zasobów oznacza niemożność ich zbycia bądź zakupu, co dotyczy zarówno np. barier prawnych, zasobów idiosynkratycznych, których inna organizacja nie będzie w stanie wykorzystać, czy zbyt wysokich kosztów transakcyjnych związanym z ich transferem. Ograniczenia *ex ante* dotyczą konkurencji w zakresie zasobów. Przedsiębiorstwo wykorzystujące, a zwłaszcza ubiegające się o unikalny zasób może nie osiągać rent z jego użytkowania, jeśli będzie miało do czynienia z intensywną konkurencją w tym obszarze.

Warunki te są ze sobą powiązane, równocześnie jednak każdy z nich jest istotny w osiąganiu przewag konkurencyjnych. Autorka zwraca uwagę, że kluczowa jest heterogeniczność zasobów, która już sama w sobie stanowi o istocie budowania przewag konkurencyjnych na podstawie zasoby, co nie oznacza jednak, iż jest warunkiem wystarczającym jej osiągnięcia. Istotne są także ograniczenia *ex post* do utrzymania przewag. W znacznej części przypadków limity *ex post* implikują heterogeniczność, choć heterogeniczność nie implikuje ograniczeń *ex post*.

Zasoby organizacji wskazywane są także jako źródła renty ricardiańskiej [Niemczyk, 2013; Peteraf, 1993]. Choć model ricardiański dotyczy przede wszystkim zasobów, których podaży nie można zwiększyć, to jednak można go także odnieść do tych, które są stałe w krótkim okresie, zaś w dłuższym istnieje możliwość powiększenia ich zasobu i dostępności. R. Amit i P. Schoemaker [1993] ujmują kluczowy zasób organizacji z perspektywy behawioralnej i wskazując na sposób osiągania renty i jej źródło opisują ujęcia jego rozwoju oraz wykorzystania, co można także odnieść do zwiększania jego podaży również w warunkach sektora czy całego rynku. W trochę szerszym ujęciu renta wynikająca z posiadania lub użytkowania

unikalnego i pożądanego przez innych zasobu jest ujęciem renty ricardiańskiej i może prowadzić do wniosku o odmienności podejścia zasobowego od innych prezentowanych w pracy szkół.

Podejście zasobowe ma szeroki i istotny wpływ na myślenie o organizacji, strategii i decyzjach strategicznych. J. Barney [1988] wskazuje na zasobową genezę przejęć przedsiębiorstw. Badając przejęcia, doszedł do wniosku, że powstająca w efekcie wartość zależy od tego, czy połączone zasoby są rzadkie i możliwie do substytuowania. Wraz ze wzrostem możliwości imitowania i powszechności połączonych zasobów, wartość akwizycji podmiotów będzie ulegała degradacji. M. Peteraf [1993] pisze o wpływie posiadanych zasobów na decyzje o rozwoju technologii. Wskazuje, że o tym, czy np. nowa technologia np. w postaci patentu, czy licencji zostanie pozyskana z rynku, czy też rozwinięta wewnętrznie w znacznej mierze decydują zasoby oraz ich analiza. Jeśli technologia ma niski poziom mobilności i nie można jej przenosić pomiędzy podmiotami, lub jest to istotnie utrudnione, zapewne będzie rozwijana przez organizację, nie zaś pozyskiwana z zewnątrz. Nawiązuje to do tekstu A. Pearsona [1967], który decyzję o podejściu inwestycji uzależnia od wygenerowania zestawu możliwych, alternatywnych inwestycji i wyborze tych, które będą prowadzić do najwyższych zysków z dostępnych zasobów. Natomiast D. Teece [1982] rozpatruje dywersyfikację działalności przedsiębiorstwa jako nowy, szerszy lub inny sposób wykorzystania zasobów będących w jego użytkowaniu lub posiadaniu. Ma to szczególne znaczenie w przypadku zasobów niematerialnych, które nie zużywają się wraz z ich wykorzystaniem, czyli np. informacji, wiedzy, marki itp.

Współczesna organizacja zależy coraz bardziej od zasobów niematerialnych, jak zgromadzone kompetencje, informacje i wiedza (*tacit i explicit*) [Nonaka, Takeuchi, 1995], patenty, uprawnienia, licencje, marka, wizerunek, kultura organizacji, kapitał społeczny itd. Charakterystyka zasobów niematerialnych różni je od materialnych. Wskazuje na to K. Obłój [2001]. Może ona być jednocześnie wykorzystywana w wielu miejscach i sytuacjach, jej naturalnymi twórcami są ludzie, jest trudniejsza do skopiowania, ale też obrót nią jest trudniejszy, aniżeli zasobami materialnymi, wraz z akumulacją, intensywnością wykorzystania, rozbudową następuje zazwyczaj wzrost jej wartości, co różni ją od zasobów materialnych.

Jak zauważa wielu autorów, zwłaszcza pod koniec XX w. zauważono jednocześnie, że wraz ze spadkiem znaczenia środków trwałych, ale też części zasobów niematerialnych jak licencje, prawa itd. nabrały szczególnego znaczenia informacja i wiedza w organizacji. W 2001 r. S. Harmon pisał o przesunięciu punktu ciężkości z zasobów materialnych na głównie związane z danymi. Co prawda łączy te spostrzeżenia przede wszystkim z przedsiębiorstwami związanymi ze środowiskiem

internetowym, to jednak ze współczesnej perspektywy można je odnieść do niemal każdej organizacji. To nadało nową inicjatywę w tworzeniu strategii zasobowych, ale także napotkało nowe wyzwania. W tym okresie nastąpiła rozbudowa baz danych i wielu rozwiązań, w tym przede wszystkim informatycznych umożliwiających gromadzenie informacji. Baza danych i informacje zgromadzone przez podmiot stawały się niejednokrotnie źródłem jego przewagi konkurencyjnej i pozwalały zachować unikalność w stosunku do konkurentów. Jednocześnie ich utrata stanowiła groźbę bankructwa, o czym donosiło wielu autorów. Choć publikowane przez nich liczby, udziały procentowe itd. wzbudzają wiele wątpliwości, zazwyczaj poparte są niezbyt wiarygodnymi źródłami, a wykorzystywane próby i intencje badających nie są pozbawione stronniczości w całokształcie prowadzenia badania, to jednak obrazują one obawy związane z rosnącym znaczeniem zasobu danych w przedsiębiorstwach. Mityczność znacznej części przytaczanych zapisów demaskują M. Gosling i A. Hiles [2009], co jednak nie zmienia tego, że choćby ze społecznego punktu widzenia, mają one wartość, oddając obawy przedsiębiorstw przed np. utratą zasobu danych.

J. Toigo [1989] uważa, że przedsiębiorstwa, które borykały się z awarią komputerów i dostępu do baz danych dłużej niż 10 dni, nigdy nie odbudują swojej pozycji finansowej sprzed awarii. Zaś 50% z nich w ciągu pięciu kolejnych lat upadnie. W raporcie McGladrey & Pullen opublikowane zostały wyniki badań, z których wynika, że 43% przedsiębiorstw, które utraciły dane elektroniczne nigdy się z tego kryzysu nie podniesie, zaś 29% upadnie w ciągu dwóch lat. Przytaczany przez J. Johnsona [2008] raport Gartner z 2005 r. wskazuje, że 90% przedsiębiorstw, które utraciły dane, zniknie w ciągu dwóch lat. W. Gauntt w *Data Loss Often Leads to Business Failure* [2011] opisuje nawet przypadki utraty danych w przedsiębiorstwach i perturbacje, które powstały w wyniku tego zdarzenia. Wiele kolejnych, tym razem bardziej wiarygodnych statystyk, które powinny niepokoić organizacje i kierujących nimi menedżerów można odnaleźć w *The Cost of Lost Data...* D. Smitha [1999, 2003]. Dowodzi on, że w 1999 r. straty z tytułu utraty danych tylko przedsiębiorstw w USA wyniosły 11,8 mld USD, zaś w 2003 r. – 18,2 mld USD.

Od tego czasu zainteresowanie zagrożeniem z tytułu utraty danych nie wydaje się maleć, o czym świadczy choćby liczba zapytań w wyszukiwarce Google dla haseł *data loss* oraz „utrata danych” (wyk. 1.1 i 1.2).

Jednak waga samych informacji i danych, choć pierwotnie wydawały się kluczowym zasobem XXI w., została zdegradowana przez ich liczbę. Im bardziej niepoliczalnym zasobem się stawały, tym bardziej malała użyteczność ich masy. Organizacje gromadzą je w formatach nie tylko zapisu liczbowego, ale też tekstu, grafiki, wideo i dźwięku. Ich zasób wzrasta tym bardziej, że coraz częściej zbieranie

danych jest automatyzowane i dotyczy coraz szerszego spektrum wszelkich czujników komunikujących się ze sobą. Tempa przyrostowi zasobu danych nadały systemy *peer-to-peer* jak np. BitTorrent, Napster czy Gnutella. Wykazały możliwości istnienia zdecentralizowanych sieci wymiany plików, komunikacji ad hoc, znacznej dynamiki wymiany danych pomiędzy uczestnikami, agregacji i dezagregacji, znacznego obniżania kosztów zarówno ich wymiany, jak i magazynowania [Milojicic, Kalođeraki, Lukose, Nagaraja, Pruyne, Richard, Rollins, Xu, 2003]. To także mogło znacznie przyczynić się do obniżania kosztów przestrzeni dyskowych i zachowania danych wraz z jednoczesnym rozwojem usług „chmurowych” (*cloud computing*), czyli przechowywania danych różnych podmiotów, przez wyspecjalizowane jednostki, wykorzystujące efekty skali i zdolne do dalszych obniżek kosztów swych usług. To zaś dało legitymację do gromadzenia wszelkich form danych bez większej konieczności ich usuwania. Nie powinny zatem dziwić doniesienia różnych studiów i opinii dowodzących, że zasób danych podwaja się co dwa lata [Kambatla, Kollias, Kumar, Grama, 2014], a w roku 2008 wynosił już $9,57 \times 10^{21}$ bajtów. Powołano w związku z tym jednostkę najpierw Zetbajta, a w kolejnym kroku Yotabajta danych (10^{24} bajtów) oraz termin *big data*, opisujący niezwykle duże zbiory danych zapisanych w różnych formatach. Jednocześnie dostęp do danych zaczął się stawać coraz łatwiejszy. Wartość dowolnej, ogólnie rozumianej informacji i danej powoli zaczęła erodować. Znaczenia natomiast zaczęło nabierać umiejętne filtrowanie danych, wyszukiwanie tych właściwych, które w danej branży i sytuacji mogą mieć znaczenie, ich analiza, agregowanie w zbiory i wreszcie odpowiednia interpretacja.

Wykres 1.1. Liczba wyszukiwań hasła *data loss* w wyszukiwarce Google w okresie 2004–2018

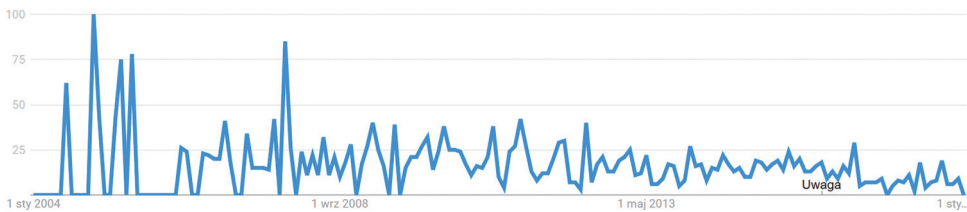


Źródło: [www 1].

W tym nurcie powstała koncepcja wiedzy jako kluczowego zasobu organizacyjnego. Wiedza, czyli umiejętność wykorzystania i łączenia informacji w celu budowania trudnych do skopiowania przewag konkurencyjnych opartych na danych i informacjach. Jedną z ważniejszych publikacji nadających ramy ontologiczne i wysoką rangę temu zasobowi jest *The Knowledge Creating Company* I. Nonaki i H. Takeuchiego

[1995]. Kolejni autorzy znacząco rozwijają zarządzanie wiedzą, dodając narzędzia, badania, obserwacje, opisy przypadków itd. Są wśród nich K. Perechuda [2005], A. Kowalczyk i B. Nogalski [2007], S. Łobejko [2007], W.M. Grudzewski, I. Hejduk [2004], łącząc także wiedzę z innowacjami, jak J. Baruk [2006], A. Sopińska, P. Wachowiak [2006a, 2006b] czy A. Stabryła [2007].

Wykres.1.2. Liczba wyszukiwań hasła „utrata danych” w wyszukiwarce Google w okresie 2004–2018



Źródło: [www 1].

Szersze zainteresowanie informacjami przekutymi na wiedzę jako potencjalne, czy faktyczne źródło przewag konkurencyjnych sprawiło, że w okresie dynamicznego rozwoju zasobu danych świat nauki i biznesu nie był bezradny wobec tego zjawiska. *Big data*, czyli duże zbiory danych, od razu niemal gdy je dostrzeżono zostały uznane za możliwe do wykorzystania w tworzeniu przewag konkurencyjnych i opieraniu na nich strategii organizacji [Davenport, 2006]. W nieco odmienny niż dotychczas sposób, ale co do zasady, przyświecała temu podobna logika. Ewolucję danych jako zasobu, z którego mogą wynikać przewagi konkurencyjne dobrze obrazują sposoby ich analiz [Chen, Chiang, Storey, 2012]. Analizy 1.0 to okres *business intelligence* i podejmowanie prób zrozumienia przydatności zasobu danych jako zmiennych wyjaśniających funkcjonowanie przedsiębiorstw [Davenport, 2014]. To także pierwsze próby tworzenia algorytmów i systemów wspomagających podejmowanie decyzji w kierunku zgodności z zasadami modelu monoracjonalnego H.A. Simona. Dane w tym okresie są statyczne, coraz lepiej systematyzowane, obrazują procesy, ale też są gromadzone w zakresie dalece wykraczającym poza ówczesne możliwości ich wykorzystania i wymagają wprowadzenia metod standaryzacji, obróbki itd. To jeszcze nie okres analiz, ale raczej doprowadzania danych do stanu, w którym będzie to możliwe.

Wraz z rozwojem analiz metazbiorów rozbudowanych na podstawie sieci internetowych, uważanych za internetowe i powiązanych z nimi ulega zmianie także percepcja danych jako ponownie istotnego, choć już w nieco inny sposób, zasobu zdolnego do budowania przewag konkurencyjnych. Najpierw podmioty obecne

przede wszystkim w sieciach internetowych jak eBay, Netflix, Amazon, Facebook, a w Polsce Allegro, Nasza Klasa czy Merlin rozbudowują nie tylko bazy klientów, towarów i dostawców, ale też zaczynają faktycznie je wykorzystywać do choćby predykcji preferencji zakupowych pojedynczych osób czy bardzo wąskiego segmentowania. Powstaje i zostaje szeroko wykorzystana koncepcja „długiego ogona” zauważona przez Ch. Andersona [2004, 2006] oparta na segmentacji na poziomie pojedynczych nabywców i dokonująca analiz jednocześnie szerokich zbiorów danych o zakupach i transakcjach oraz sprowadzająca je na poziom predykcji decyzji pojedynczych klientów i prosumpcji, czyli m.in. ich angażowania w tworzenie indywidualnych ofert. To już czas analiz 2.0, gdzie nadal sama organizacja i aktywności zachodzące w jej wnętrzu stanowią główne źródło pochodzenia danych. Choć skomplikowane, czasem trudne do wyjaśnienia, rzadko wychodzące poza obręb przedsiębiorstwa, którego dotyczą, to jednak dające zupełnie nową wiedzę o jego funkcjonowaniu [Witten, Frank, Hall, 2011]. Dobrym przykładem są analizy wykonywane przez Amazon, Netflix, czy zestawianie cech i zachowań nabywców z odpowiednimi zmiennymi mierzonymi w produktach i u sprzedających w poszukiwaniu zależności jak np. LinkedIn, People You May Know oraz polski portal pracy Quirk i bazy IMMOQEE. Wyłaniają się tu coraz dokładniej jako matematycznostatystyczne algorytmy przekładane na poziom zindywidualizowanej oferty i egzemplifikujące te czynniki, którymi już w zasadzie pojedynczy nabywcy mogliby być zainteresowani.

Przejsście do analiz 3.0 jako źródła przewag związane jest z wyjściem dalece poza organizację w gromadzeniu wszelkich danych, np. od informacji pogodowych, przez wyniki sprzedaży konkurencji, po parametry techniczne maszyn w branży. Nawiązuje to silnie do teorii podejścia zasobowego, gdzie otoczenie determinuje użyteczności zasobu. To także włączenie znacznych, rozproszonych mocy obliczeniowych zdolnych dokonywać analiz rozproszonych i niebywale rozbudowanych zbiorów, jak choćby z wykorzystaniem oprogramowania Hadoop. Raz zaprojektowane systemy analityczne zdolne są do samoistnego, bez udziału człowieka, wymyślania, wdrażania i uczenia się nowych metod badawczych rozwijanych pod wpływem różnych impulsów. W odróżnieniu od analiz 1.0 i 2.0, analizy *big data* 3.0 dotyczą wszystkich przedsiębiorstw, nie tylko internetowych. Na przykład ABB, Bosch i Cisco tworzące systemy zarządzania domem kształtowane z wykorzystaniem komunikujących się ze sobą sprzętów domowych (internet rzeczy) i w toku zgłębiania baz danych [www 2], czy RWE Stoen analizujący dynamiczne zużycie energii w pojedynczych lokalach [www 3]. Analizy stają się immanentną częścią organizacji, co zauważa Ch. Handy [2015], tworząc opisującą je termin „organizacji algorytmowych” – *algorithmic organization*. To również

stanowi zakres, z którego mogą wynikać strategie. Z tym także powiązane są innowacje, innowacyjność i zarządzanie innowacjami, co nie jest możliwe bez kreatywnej roli pracownika. Stąd rosnące zainteresowanie nie tylko ludźmi w organizacji łączące i rozwijające np. myśli behawioryzmu, konektywizmu (teoria uczenia się w epoce cyfrowej), kolektywizmu, rozwoju jednostek, grup itd., ale także sposobu ich zorganizowania jak struktury heterarchiczne i hiperarchiczne, sieci, sposoby komunikowania się pomiędzy ludźmi itd. W połączeniu ze szkołą matematyczną poddawane są analizie i stają się obiektem badań interakcje i relacje, kierunki przepływu danych, e-maili i połączeń telefonicznych, czy kontekstowe analizy tekstu listów oraz wiadomości. Jako zasób zdolny generować przewagi konkurencyjne już nie chodzi tylko o pracownika, czy nawet pracowników, lecz właśnie o zachodzące pomiędzy nimi, ale też nimi a otoczeniem interakcje. Rozbudowuje to więc o nowe zasoby i narzędzia ich analizy oraz wykorzystania koncepcje zawarte w przytaczanych tu pionierskich opracowaniach J. Pfeffera i G. Salancika [1978, 2003]. To one przyczyniają się do rozwoju trudnych do imitowania innowacji [Peteraf, 1993], pomysłów, innowacyjnych modeli biznesu itd., o czym piszą np. S.R. Keith [2014], I.J. Hoever, D. van Knippenberg, W.P. van Ginkel i H.G. Barkema [2012], czy V.P. Glaveanu [2011].

To również wymusza zmiany w podejściu do strategii. Zasób tworzący nowe zasoby staje się źródłem przewag rynkowych, co jest zgodne z obserwacjami K. Obłója [2001]. W odróżnieniu od strategii ewolucyjnych, pozycyjnych i prostych reguł, nastawienie na wewnątrz organizacji pozwala na refleksję nie tylko co do samych zasobów, ale także sposobu ich łączenia, wykorzystania rynkowego i budowania przewag. Z jednej strony następuje szeroki dostęp do danych i wiedzy, z drugiej zaś w kontekście zasobowym, priorytetem staje się umiejętne i adekwatne wykorzystywanie zasobów do sytuacji.

Na zasadność opisu strategii zasobowych w kontekście współczesnego biznesu, a także łącząc wymienione zbiory danych i informacji, wiedzy, sieci pracowników i innowacji wskazują J. Guzman i S. Stern z MIT [2015]. W przeprowadzonych w 2014 r. badaniach na próbie ponad 835 946 przedsiębiorstw założonych w Kalifornii, USA w okresie od 2001 do 2008 r., wskazali na różnice pomiędzy przedsiębiorstwami, których wartość wzrosła i tymi, których się nie zmieniła lub spadła. Nawiązują w istotnej mierze do zasobów organizacji jako czynników współwystępujących z ich wzrostem wartości. Choć badania te zawierają wiele ograniczeń, założeń i obostrzeń, zawężając możliwości interpretacji wyników, to jednak spośród wymienianych przez tych badaczy zmiennych pozostających w korelacji z wartością przedsiębiorstwa wiele występuje w kontekście zasobu, jak np. posiadane patenty i licencje, czy nazwy i marki. Na przykład posiadanie chronionych prawnie

innowacji współwystępuje ze wzrostami wartości 25 razy częściej niż ich brak. Wraz z siedzibą w stanie Delaware (lokalizacja) w zasadzie rozstrzygają o zakwalifikowaniu przedsiębiorstwa do grona wzrostowych. Za powiązane z zasobem można także uważać lokalność i szeroką geograficznie skalę biznesu. Wynikać to może z nastawienia pracowników, wiedzy i doświadczenia organizacyjnego, czy wykreowanych uwarunkowań wewnętrznych.

Nieadekwatność strategii zasobowych do współczesnych wymagań rynku nie wydaje się zasadna. Przeżywają one nowy etap i wydają się bardzo dobrze odpowiadać znacznej części strategii tworzonych i wdrażanych we współczesnych przedsiębiorstwach. Nawet najbardziej nowoczesnych, powiązanych z sieciami i sieciowością.

Zatem współcześnie ujęcie zasobowe strategii odwołuje się do tworzenia przewag konkurencyjnych przez unikalne zasoby i kompetencje umożliwiające osiągnięcie renty ricardiańskiej lub quasi monopolistycznej. Ujmuje to w sposób endo- i egzogeniczny wobec organizacji. Pierwotnie nakazuje wgląd w organizację i jej zasoby, by w kolejnym kroku określić ich wartość względem np. konkurencji, czy szerzej – otoczenia. Kompetencje organizacji pozwalają jej na wyróżnienie wtedy, gdy pozwalają tworzyć i dostarczać produkty i usługi w sposób bardziej ceniony przez odbiorców niż konkurenci. Pierwotne rozważania nt. wpływu menedżerów na efekty działań przedsiębiorstwa i jego pozycję konkurencyjną dotyczyły przede wszystkim działań w zakresie planowania, organizowania, kierowania i kontroli w odniesieniu do posiadanych lub użytkowanych przez organizację zasobów. W późniejszym okresie oceniono jednak także wiele innych zdolności jak np. przywódcze, kreowania wizji i misji, stawiania celów i tworzenia organizacji wraz ze strukturami zdolnych do ich osiągnięcia, stworzonych na podstawie wartości i misji.

Strategie zasobowe:

- są oparte na określonym zasobie (lub zasobach) niekoniecznie będących w posiadaniu organizacji, jednak na takich, do których ma ona dostęp,
- wymagają wyłącznego do nich dostępu i/lub ustalenia unikalnego sposobu ich wykorzystania oraz koncepcji, jak ich wykorzystanie może przyczynić się do tworzenia przewagi konkurencyjnej,
- są związane z pomysłami na rozwój zasobu,
- wymagają rozwoju sposobów ich wykorzystania, jak np. *big data* szybszych, dokładniejszych i skuteczniejszych metod analizy,
- współcześnie zasobem będącym z zakresu szczególnego zainteresowania badaczy są m.in. meta zbiory danych, *big data*, wiedza, sieci społeczne itd.,
- wymagają przełożenia zasobu na grunt strategii i zarządzania strategicznego,
- współcześnie wskazuje się także na zasadność tworzenia przewag konkurencyjnych na podstawie łączenia zasobów, ich różnego ułożenia i kombinacji.

1.8. Ujęcia strategii przedsiębiorstwa – podsumowanie

Celem niniejszego rozdziału jest określenie istoty strategii służących w tej pracy jako jej ramy definicyjne oraz podejść (szkół) do strategii, do których będzie można odnieść metody jej realizacji, a ostatecznie zweryfikować, jak podejście do strategii i metoda realizacji są postrzegane przez członków organizacji. W rozdziale przedstawiono klasyczne ujęcia (szkoły) strategii. Wychodząc od istoty strategii przyjęto, że istotą strategii jest spojrzenie w przyszłość, określenie obszarów zainteresowania organizacji obecnie i w przyszłości, powiązanie stanu obecnego z przyszłością i stanem przyszłym, świadoma koncepcja koordynacji elementów organizacyjnych i podejmowanych przez nie działań popychających organizację w zamierzonym kierunku, co manifestuje się osiąganiem zauważalnej i cenionej przez klientów odmienności, przewagi konkurencyjnej i rozwoju w zakresie różnych wartości, w tym także tych o charakterze ekonomicznym. Strategia jest samym pomysłem unikalnej pozycji rynkowej oraz przeniesieniem organizacji w jej kierunku. Strategia jest ciągiem decyzji zapadających na różnych szczeblach organizacji, utrzymanych we wspólnym wzorcu ich co do zakresu i przedmiotu, którego dotyczą. Tak ujęta istota strategii daje możliwość przyjęcia różnych podejść do strategii [Mintzberg, Lampel, Ahlstrand, 2005], ustalenia metod realizacji strategii [Kaleta, 2013], badania sposobów ich postrzegania i prowadzenia badań na różnych szczeblach hierarchii [Hambrick, 1980].

Określono także klasyczne [Niemczyk, 2013; Whittington, 2006; Zakrzewska-Bielawska, 2014b] ujęcia szkół zarządzania wpływających na logikę i założenia strategii w przedsiębiorstwach. Pomimo wymienionej różnorodności szkół strategii, można zaobserwować, że oscylują one wokół kilku wiodących kierunków kształtujących poszczególne szkoły czy podejścia do kształtu lub sposobu tworzenia strategii. Określono cechy charakterystyczne tych ujęć strategii, dokonując analizy literatury w tych obszarach. Wskazano wnioski z prac pionierskich, ich rozwinięcie, perspektywy polskich autorów oraz przedstawiono podejścia krytyczne [James, 1984; Mintzberg, 1993] wobec tak zaznaczających się szkół strategii. To pozwoliło na określenie ich opisowych charakterystyk. Wybrano klasyczne podejścia do szkół strategii wskazywane w literaturze:

- podejście planistyczne (przewidywanie przyszłości, procesy analityczne i planistyczne, plan, planowanie, ciągłość, formalizacja),
- podejście ewolucyjne (efektywność, przetrwanie, elastyczność, determinizm otoczenia, procesy ewolucyjne),

- podejście pozycyjne (przewagi konkurencyjne, tworzenie barier, odniesienie do konkurencji i innych interesariuszy),
- podejście zasobowe (zasoby, wiedza, kompetencje i umiejętności, organizacja zasobów, procesy kognitywne),
- podejście prostych reguł (ogólne zasady, reguły i kierunki, elastyczność organizacji, efektywność, procesy analityczne, społeczne i ewolucyjne).

Szkoła planistyczna odnosi się do prób przewidywania przyszłości i dopasowywaniu do nich celów i planów w sposób ustrukturyzowany, zwykle z góry hierarchii organizacyjnej w kierunku dolnych szczebli [Ackoff, 1970, 1973; Andrews, 1987; Ansoff, 1965, 1985, 1987; Chandler, 1962; Christensen i in., 1976; Ewing, 1956; Goetz, 1949; Koontz, 1958; Koontz i in., 1990; Learned i in., 1951; Payne, 1957; Ramanujam, Venkatraman, 1987; Snyder, Glueck, 1980].

Podejście ewolucyjne odnosi się do strategii jako wyniku uczenia się organizacji i jej reakcji na zmiany otoczenia. Koncentrują się na pierwotnych, głębokich źródłach różnic pomiędzy organizacjami a budowanymi przez nie przewagami konkurencyjnymi. Analiza skoncentrowana jest na istocie organizacji, zachowaniach organizacyjnych i ich źródłach. W jej obszarze znajdują się zapisane i niezapisane w dokumentach założenia oraz kierunki działania, które jednak są realizowane, zaś organizacja zmierza do osiągania lepszych poziomów efektywności. Współcześnie ujęcie ewolucyjne zakłada paradygmat zmiany i reakcji na zmianę, adaptacyjność wobec zmieniających się czynników jak np. technologie i poszukiwania elastyczności organizacji [Brandenburger, Nalebluff, 1995; Burgelman, 1996; Burgelman, Rosenbloom, 1989; Nelson, 1991a, 1991b; Nelson, Winter, 1982; Teece i in., 1992; Winter, 1988; Winter, Zollo, 2002; Weick, Quinn, 1999].

Podejście prostych reguł ukazuje strategię w warunkach zmienności otoczenia, nie wskazując jednak na dominującą rolę zmian technologicznych. Określają jednak ogólne jej cele jak np. wzrost wartości rynkowej, czy wskaźników ekonomicznych, co zakłada, że organizacja nie tylko jest reaktywna wobec bodźców, ale też kształtuje kierunki swoich zachowań. Zmiany w działaniach są wprowadzane w rygorze założeń. Przewagi konkurencyjne powstają na podstawie kluczowych procesów i unikalnych prostych reguł. Unikalność prostych reguł i elastyczność organizacji mają różnicować przedsiębiorstwa i budować ich przewagi konkurencyjne [Davis i in., 2009; Eisnehardt, Sull, 2001, 2012, 2015; Obłój, 2003, 2007, 2014; Osbert-Pociecha, 2004; Sull i in., 2015].

Podejście pozycyjne koncentruje się na manewrowaniu w ramach sektorów gospodarki w kierunku ich szczególnie atrakcyjnych obszarów, budowaniu pozycji rynkowej i jej stabilizacji dzięki tworzeniu barier chroniących przed konkurencją. Istotą jest zajęcie wartościowej pozycji rynkowej i osiągnięcie ponadprzeciętnej

efektywności działania poprzez zdolność do obniżania kosztów lub podnoszenia przychodów [Burke i in., 2010; Foss, 1996; Foster, Kaplan, 2001; Hammer, 2001; McGrath, 2013; Porter, 1980, 2008; Stankiewicz, 2000; Stonehouse, Snowdon, 2007].

Podejście zasobowe odnosi tworzenie przewag konkurencyjnych dzięki unikalnym zasobom, co umożliwia osiągnięcie renty ricardiańskiej lub quasi monopolistycznej. Wskazuje na zasadność analizy zasobów organizacji, ale też nakazuje ustalenie ich wartości względem otoczenia. Przewagi konkurencyjne są osiągane wtedy, gdy z posiadanych zasobów tworzone są produkty i usługi w sposób bardziej ceniony przez nabywców niż w przypadku konkurentów [Amit, Schoemaker, 1993; Andrews, 1971; Barney, 1988; Granovetter, 1985; Nonaka, Takeuchi, 1995; Parsons, Smelser, 1956; Pearson, 1967; Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Pfeffer, Salancik, 1978, 2003; Rumelt, 1984].

2 METODY REALIZACJI STRATEGII

2.1. Identyfikacja metod realizacji strategii

Spośród wielu metod, podejść i technik realizacji strategii dokonano wyboru pewnego tylko ich wycinka. Przyjęto więc do badań te metody i podejścia do realizacji strategii, które zarówno sami ich twórcy wskazują bądź przynajmniej sugerują jako możliwe do wykorzystania w tym celu. Potwierdzają to później kolejni autorzy w opracowaniach o charakterze naukowym, recenzowanych. Można odnaleźć w literaturze wskazanie dla danego podejścia w realizacji strategii i koncepcyjnie odpowiadają połączeniu strategii z działalnością operacyjną. Ważna jest także ich kompleksowość, rozumiana tu jako dość konkretne wskazówki umożliwiające przeniesienie zamierzeń strategicznych na grunt operacji i łączące te poziomy w organizacji. Za wskazanie danej metody przyjęto zarówno źródło naukowe, jak i wywodzące się z nurtu konsultanckiego. Kluczowy był jednak naukowy dowód jego przyjęcia jako metody realizacji strategii. Dowód ten rozumiany był jako występowanie w recenzowanych publikacjach naukowych. Niekiedy wskazanie do wykorzystania podejścia w realizacji strategii nie są jednoznaczne i oczywiste. Ma to miejsce np. w *big data*, zarządzaniu wiedzą, automatyzmach i algorytmach, gdzie połączenie kilku koncepcji wyłania się w literaturze jako sposób osiągania przewag konkurencyjnych i realizacja strategii zasobowej, opartej na wykorzystaniu posiadanej wiedzy oraz informacji. Nie ma tu jednoznacznej wskazówki, co do roli strategii, która staje się tożsama z zasobem, jak również wytycznych przechodzenia z poziomu zasobu do poziomu działania operacyjnego. Wyraźnie nurt ten wymaga strukturyzacji w formie jednego kompleksowego modelu, co zadecydowało o jego odrzuceniu jako metody realizacji strategii.

W przypadku części z nich wykorzystano także pewne połączenia, jak np. kaskadowanie planu oraz zarządzanie przez cele i Hoshin Kanri, Dźwignie Simonsa i pulpit menedżera, czy krzywą doświadczeń i ekonomię skali. Przesłankami były tu zarówno podobieństwo konstrukcji tych podejść, odwoływanie się do tych samych

zagadnień związanych ze strategią, jak również wskazówki literaturowe, co przedstawiono w tab. 2.1.

Tabela 2.1. Kryteria wyboru podejść i metod realizacji strategii i ich przyporządkowania poszczególnym ujęciom strategii

Lp.	Ujęcie strategii / podejście do realizacji	Wskazanie przez autora lub autorów jako metodyki, metody, podejścia do realizacji strategii	Przykładowe potwierdzenie literaturowe jako metodyki, metody, podejścia do realizacji strategii	Odniesienie do strategii i działań operacyjnych	Kompleksowość ujęcia jako wskaźnik kolejnych kroków od strategii do działań operacyjnych	Wniosek
A	B	C	D	E	F	G
I	Planistyczne					
1.	Kaskadowanie planu	Brak jednoznacznego autora, długotrwały rozwój podejścia	Mullins [1991]	Tak	Tak	Przyjęte do badań jako łączące wiele podejść i metod realizacji strategii
2.	Hoshin Kanri	Deming [2013], jako inspirator	Asada, Bailes, Suzuki [2000], Richer, Butterworth [1999], King [1989]	Tak	Tak	Bliskość ujęcia z kaskadowaniem planów i <i>issue planning</i> , włączenie do kaskadowania planu
3.	Zarządzanie przez cele	Drucker [2006]	Kieżun [1997], Odiorne [1979]	Tak	Nie	Powiązane z kaskadowaniem planu i Hoshin Kanri, włączenie do kaskadowania planu
4.	Zrównoważona Karta Wyników	Kaplan, Norton [1992, 1996, 2000, 2003, 2008]	Jaruga [2000], Frigo, Krumwiede [2000], Cyfert, Muszyńska [2006], Person [2013]	Tak	Tak	Przyjęte do badań jako łączące wiele podejść i metod realizacji strategii
5.	Dźwignie Simonsa	Simons [1995]	Kubiński [2004], Kaplan, Norton [2008]	Tak	Tak	Przyjęte do badań jako łączące wiele podejść i metod realizacji strategii
6.	Pulpit menedżera	Brak jednoznacznego autora	McGovern, Court, Quelch, Crawford [2004], Dowding, Randell, Gardner, Fitzpatrick, Dykes, Favela, Curie [2015], Shneier, Shaw, Beatty [1992]	Tak	Nie	Jako metoda kontroli i obrazowania włączona do Dźwigni Simonsa
II	Ewolucyjne					
7.	Inkrementalne	Quinn [1978, 1980]	Hernandez i in. [2010], Jensen [2010]	Tak	Tak	Przyjęte do badań jako metoda realizacji strategii

Lp.	Ujęcie strategii / podejście do realizacji	Wskazanie przez autora lub autorów jako metodyki, metody, podejścia do realizacji strategii	Przykładowe potwierdzenie literaturowe jako metodyki, metody, podejścia do realizacji strategii	Odniesienie do strategii i działań operacyjnych	Kompleksowość ujęcia jako wskaźnik kolejnych kroków od strategii do działań operacyjnych	Wniosek
A	B	C	D	E	F	G
8.	Menedżersko-rozwojowe	Brodwin, Bourgeois [1984]	Jamielniak, Koźmiński [2012]	Tak	Ogólny opis, nakreślenie ram	Przyjęte do badań jako metoda realizacji strategii
III	Prostych reguł					
9.	Zarządzanie partycypacyjne	Brak jednoznacznego autora, długotrwały rozwój podejścia	Prokopowicz i in. [2008], Dyson, Foster [2002]	Tak	Ogólny opis, nakreślenie ram	Przyjęte do badań jako metoda realizacji strategii
10.	GRC	Kształtujące się podejście, brak jednego autora, problemy definicyjne	Tarantino [2008], Steinberg [2011], Tadewald [2014]	Tak	Tak	Przyjęte do badań jako metoda realizacji strategii
11.	COSO	COSO [1992]	Tarantino [2008]	Tak	Tak	W znacznej mierze inkorporowany przez GRC, włączony do GRC
12.	<i>Center of gravity</i>	Galbraith [1983]	Engberg, Horte, Lundback [2015], Sabourin [1998]	Tak	Tak	Przyjęte do badań jako metoda realizacji strategii
IV	Pozycyjne					
13.	Krzywa doświadczeń	Henderson [1973, 1984a, 1984b]	Gierszewska, Romanowska [2003], Plaza, Ngwenyama, Rohlf [2010], Hayes, Wheelwright [1984]	Tak	Tak	W połączeniu z ekonomią skali [Hayes, Wheelwright. 1984]. Hayes, Wheelwright, Clark [1988] przyjęte do badań jako metoda realizacji strategii
14.	Ekonomia skali	Porter [1998] (jako podejście do realizacji strategii)	Zakrzewska-Bielawska [2015], Hayes i in. [1988]	Tak	Tak	W połączeniu z krzywą doświadczeń [Hayes, Wheelwright. 1984], Hayes, Wheelwright, Clark [1988] przyjęte do badań jako metoda realizacji strategii
V	Zasobowe					
15.	Podejścia K. Obłoja i R. Krupskiego	Obłój [1991], Krupski [2009]	Witt, Meyer [2007] (dot. założeń modelu)	Tak	Ogólne	Przyjęte do badań jako metoda realizacji strategii

Lp.	Ujęcie strategii / podejście do realizacji	Wskazanie przez autora lub autorów jako metodyki, metody, podejścia do realizacji strategii	Przykładowe potwierdzenie literaturowe jako metodyki, metody, podejścia do realizacji strategii	Odniesienie do strategii i działań operacyjnych	Kompleksowość ujęcia jako wskaźnik kolejnych kroków od strategii do działań operacyjnych	Wniosek
A	B	C	D	E	F	G
16.	<i>Big data</i> , zarządzanie wiedzą, algorytmy, automatyzacja	Brak jednego autora, liczne wątki	Hagen, Khan [2014], McGuire, Manyika, Chui [2012], Chen, Chun-Yang [2014], Aguinis, Forcum, Joo [2013]	Tak	Ogólne	Odrzucone jako brak ustrukturyzowanej formy i jednoznacznego podejścia
17.	Model operacyjny	Brak jednego autora	Scott [2005], Ross, Weil, Robertson, [2010], Campbell, Gutierrez, Lancelott [2017]	Tak	Tak	Przyjęte do badań w połączeniu z architekturą korporacyjną [Ross, Weil, Robertson, 2010; Lynch, Diezemann, Dowling, 2003]
18.	Architektura korporacyjna	Zachman [1983]	Sobczak [2008, 2013]	Tak	Tak	Przyjęte do badań w połączeniu z modelem operacyjnym [Ross, Weil, Robertson, 2010; Lynch, Diezemann, Dowling, 2003]
19.	<i>Strategic fit</i>	Chandler [2006], Lawrence, Lorsch [1986]	Venkatraman, Prescott [1990], Mingers, White [2010]	Tak	Ogólnie	Przyjęte do badań w połączeniu z 7s, jako koncepcja bazowa dla 7s [Davenport, Mule, Lucker, 2013]
20.	7S	Pascale, Athos [1982], Peters, Waterman [2006]	Higgins [2005], Rasiel, Friga [2004]	Tak	Tak	Przyjęte do badań w połączeniu ze <i>strategic fit</i>
21.	KPMG, Twynstra Gudde (TG) EMS, EFQM (European Foundation for Quality Management INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit)	[www 4, www 5, www 6, www 7]	Brak naukowych	Tak	Tak	Odrzucone jako odrębne metody, stanowią rozwinięcia i modyfikacje <i>strategic fit</i> i 7s, utrzymane w nurcie konsultanckim
22.	St. Galler (generacje 1–4)	Rüegg-Stürm [2004, 2005], Ruegg-Sturm, Grand [2014]	Winter, Muller, Gericke [2008], Seghezzi, Fahrni, Friedli [2013], Gierszewska, Romanowska [2013]	Tak	Ogólnie	Odrzucone jako charakteryzujące bardziej system zarządzania, aniżeli realizację strategii

Lp.	Ujęcie strategii / podejście do realizacji	Wskazanie przez autora lub autorów jako metodyki, metody, podejścia do realizacji strategii	Przykładowe potwierdzenie literaturowe jako metodyki, metody, podejścia do realizacji strategii	Odniesienie do strategii i działań operacyjnych	Kompleksowość ujęcia jako wskaźnik kolejnych kroków od strategii do działań operacyjnych	Wniosek
A	B	C	D	E	F	G
23.	General Management Navigator (GMN i NGMN)	Muller-Stewens, Lechner [2005]	Kubiński [2007], Bleicher [2011]	Tak	Tak	Odrzucone jako reprezentujące nurt konsultancki z ograniczonymi naukowymi dowodami badawczymi

Źródło: opracowanie własne.

W efekcie (tab. 2.1) wybrano podejścia do realizacji strategii i na podstawie opisujących je założeń oraz cech przyporządkowano podejściu do strategii. Przyporządkowanie to w zasadzie w żadnym z przypadków nie jest jednoznaczne i oczywiste. Wątpliwości te zostały wyrażone w opisach tych podejść i metod, jak również są istotą prowadzonego badania. Podsumowując wnioski zawarte w tab. 2.1, wskazano podejścia i metody realizacji strategii w ujęciu:

- planistycznym:
 - kaskadowanie planu, zarządzanie przez cele,
 - Zrównoważona Karta Wyników,
 - Dźwignie Simonsa,
 - pulpit menedżera,
- ewolucyjnym:
 - inkrementalne,
 - menedżersko-przywódcze,
- prostych reguł:
 - zarządzanie partycypacyjne,
 - *Governance, Risk Management, Compliance (GRC)*,
 - *center of gravity*,
- pozycyjne:
 - orientacja kosztowa i przychodowa (krzywa doświadczeń, ekonomia skali),
- zasobowe:
 - K. Obłója i R. Krupskiego,
 - *strategic fit* i metoda 7S,
 - model operacyjny i architektura korporacyjna.

Wybór ten nie zamyka jednak listy podejść do realizacji strategii, jak również w proponowanej tu formie stanowi hipotezę, a raczej wiele hipotez, które powinny zostać zweryfikowane. Podobnie przyporządkowanie tych ujęć, metod i modeli realizacji strategii do poszczególnych podejść, zgodnie z którymi strategia jest skonstruowana nie w każdym przypadku jest jednoznaczne. O ile kwestia niektórych wydaje się tymczasowo rozstrzygnięta w literaturze, pozostałe wymagały przyjęcia założeń i odrzucenia wielu wątpliwości. Kluczem przyporządkowania były przede wszystkim wskazania w literaturze, przy czym szczególnie wysoką wartość przykładano do deklaracji autorów metody, jeśli można było ich jednoznacznie ustalić. W dalszej kolejności dokonano analizy metod, modeli i podejść pod kątem ich charakterystyki, starając się znaleźć odpowiedź na pytania związane z podstawowymi założeniami podejść do strategii, jak np.:

1. Czy brak planu strategicznego uniemożliwia lub znacząco utrudnia wykorzystanie wymienionej metody, podejścia, modelu?
2. Czy założenie braku elastyczności organizacji lub niemożność rozpoznania zmian uniemożliwia lub znacząco utrudnia wykorzystanie wymienionej metody, podejścia, modelu?
3. Czy brak nadrzędnego celu, reguły, zasady lub ich zestawu itp. uniemożliwia lub znacząco utrudnia wykorzystanie wymienionej metody, podejścia, modelu?
4. Czy brak wiedzy i możliwości monitorowania otoczenia konkurencyjnego uniemożliwia lub znacząco utrudnia wykorzystanie wymienionej metody, podejścia, modelu?
5. Czy brak wiedzy o zasobach i możliwości wpływania na nie uniemożliwia lub znacząco utrudnia wykorzystanie wymienionej metody, podejścia, modelu?

W przypadku uzyskania odpowiedzi twierdzącej na tak zadane pytania, powstaje wskazanie do odrzucenia danej metody jako realizacji strategii w danym podejściu, według którego strategia została skonstruowana. Ta metoda nie jest jednak w stanie wyeliminować wątpliwości. Wiele metod przyporządkowano danemu podejściu do strategii w znacznej mierze uznaniowo, dokonując analizy tego, na co w danej metodzie szczególnie zwrócono uwagę, lub które elementy szczególnie łączą dane podejście do strategii i jej realizacji. Wątpliwości te oraz dokonane wybory zostały opisane w poszczególnych podrozdziałach przedstawiających te metody.

W literaturze pojawiają się również inne, nieobjęte niniejszym opracowaniem. Część z nich uznano za, określone przez autorów, metody realizacji strategii, jednak niewsparte odpowiednim unarzędziowaniem w kontekście strategii i jej realizacji, a także tworzenia świadomości strategicznej w realizacji strategii. Dotyczy to np. zarządzania zmianą [Markiewicz, 2011], *reengineering*, *lean management*, *outsourcing*, zarządzanie projektami czy zarządzanie konfliktem [Noga,

2016]. Poza pojedynczymi publikacjami, nie znaleziono jednoznacznego potwierdzenia dla takiego ich ujęcia. Ponadto, intencją tych zagadnień jest identyfikacja, rozwiązywanie lub sterowanie pewnymi problemami występującymi w organizacji, lub związanymi z zarządzaniem nią. Na przykład zarządzanie zmianą wydaje się problematyką na tyle szeroką, że nie można jej uznać za ustrukturyzowane instrumentarium wdrożenia koncepcji strategii. Choć metody wdrożeniowe mogą z rozwiązań związanych z zarządzaniem zmianą korzystać. Podobnie np. zarządzanie projektami, gdzie strategia może być źródłem projektów lub determinować w mniejszym bądź większym stopniu strukturę organizacyjną opartą na zespołach i zadaniach projektowych [Trocki, 2013], jednak nie można jednoznacznie mówić tu o metodzie realizacji strategii. To sposób zorganizowania jednostek tworzących np. przedsiębiorstwo, który wymaga narzędzi do realizacji strategii lub jest to sama realizacja poszczególnych projektów. Można by to uznać za podejście do realizacji strategii, gdyby jednoznacznie wskazywało na metody, którymi można kierunek strategiczny przedstawić w formie projektów, te zaś w odpowiedni sposób zorganizować. To jednak stosunkowo rzadki w literaturze wątek. Pojawia się co prawda w kontekście strategii emergentnych i kroczących (tu: ewolucyjne) [Kopmann, Kock, Killen, Gemunden, 2017], ale nawet w tym przypadku, autorzy nie deklarują jednoznacznie, czy zarządzanie portfelem projektów tworzy strategię, wpływa na nią, czy ją realizuje. Dochodzą jedynie do wniosku, że zarządzanie projektami może przyczyniać się do tworzenia przewag konkurencyjnych i może być sposobem na wdrażanie strategii, jednak wymaga jednoznacznego ujęcia i ustrukturyzowania jako metody jej implementacji [Meskendahl, 2010]. Badane jest to, czy zarządzanie portfelem projektów pozwala organizacji zauważyć więcej okazji rynkowych, aniżeli stosując strategię planistyczne [Meskendahl, 2010] oraz czy organizacja może dzięki temu lepiej dopasowywać się do zmian w otoczeniu [Killen, Hunt, 2010]. Co prawda, zarządzanie portfelem projektów nadaje kierunek projektom, zarówno tym inicjowanym przez formalną strategię, jak i powstających emergentnie [Mirabeau, Maguire, 2014]. Wskazania takie są jednak relatywnie rzadkie i nazwanie zarządzania projektami metodą wdrożenia strategii wydaje się nieco przedwczesne. Wymaga to dalszego ustrukturyzowania i badań w tym kierunku.

Podobnie odrzucono spotykane w literaturze i wskazywane jako metody realizacji strategii systemy CRM, ERP, MRP itd. [Noga, 2016]. To bardziej rozwiązania informatyczne wspierające zarządzanie, jednak działające na bazie już skonstruowanej koncepcji systemu. Bardziej dotyczą wsparcia informatycznego, czy informatycznego przedstawienia wcześniej opisanych działań, algorytmów i zależności. Nacisk kładziony jest tu na techniczny ich aspekt bardziej, aniżeli na metodę, jaką

mogłaby być realizowana strategia. Zostały więc tu włączone jako element narzędziowy Dźwigni Simonsa oraz pulpitu menedżera i uznane za składowe metody wdrażania strategii w ujęciu planistycznym. Co jest pewnym uproszczeniem, jako że istnieje możliwość stosowania tych narzędzi także w przypadku wdrażania strategii stworzonych według innych podejść.

Pojawiający się w literaturze wątek kontroli, controllingu, systemów kontrolnych itd. jako metod wdrażania strategii faktycznie może się do realizacji strategii odnosić. Jednak wydaje się on bardziej narzędziem do monitoringu i egzekwowania wcześniejszych ustaleń. Systemy kontroli raczej nie odnoszą się do tego, co i w jaki sposób powinno zostać ustalone. Niemniej zdarza się w literaturze przyjęcie kontroli [Noga, 2016], różnych narzędzi kontrolnych, czy controllingu za podejście, jeśli nie odpowiadające podejściu do realizacji strategii, to w każdym razie mocno do nich zbliżone [Dowding, Randell, Gardner, Fitzpatrick, Dykes, Favela, Currie, 2015]. W efekcie, przyjmując kompromis, zaproponowano włączenie pulpitu menedżera jako narzędzia kontrolnego do rozdziału poświęconego Dźwigniom Simonsa. Te zaś, choć z zastrzeżeniami, przyporządkowano metodom realizacji strategii planistycznych.

Przedstawione w dalszej części opracowania metody służą przede wszystkim określeniu cech charakterystycznych dla poszczególnych podejść do strategii w kontekście ich realizacji. Same podejścia i weryfikacja ich występowania w przedsiębiorstwach, choć ujęte w ankiecie, nie stanowią celu tej pracy.

2.2. Realizacja strategii w podejściu planistycznym

2.2.1. Kaskadowanie planu i zarządzanie przez cele

Szkoła planistyczna tworzenia strategii, wraz z imperatywem celu i planu wskazującym drogę jego osiągnięcia, zajmuje niezwykle ważne miejsce w koncepcji realizacji strategii [Mintzberg, 1979; Weick, 1969]. Cele strategiczne, przekładane na poziomy taktyczny i operacyjny, już same w sobie zbliżają się nieco do samej realizacji zamierzeń. Z realizacją strategii planistycznej są bez wątpienia związane cele i plany taktyczne oraz operacyjne, programy, działania, zadania itp. W podziale według charakteru, plan strategiczny przekłada się na taktyczny, ten zaś na operacyjny. W ujęciu podmiotowym plany obejmują poszczególne funkcje w przedsiębiorstwie lub są powiązane z innym podziałem i opisem komórek organizacyjnych. Mogą to być więc plan sprzedaży, plan zapewnienia jakości czy plan finansowy, ale też plan dla oddziału terenowego, czy też ogólnie strategicznej

jednostki biznesowej¹. Pole planu określa podział na plan wycinkowy obejmujący wyodrębniony, relatywnie wąski zakres jak np. pojedyncza akcja sprzedażowa oraz plan problemowy traktujący nieco szerzej zagadnienie, którego dotyczą, np. redukcja kosztów sprzedaży. Plan taktyczny, wskazując na alokację zasobów, odwołuje się do decyzji pośrednich względem strategii, zaś operacyjny dotyka zadań, działań, a nawet czynności niezbędnych do realizacji planu taktycznego.

Wspólne ustalanie celów stanowi istotny element podejścia Zarządzania Przez Cele (ZPC, ang. *Management By Objectives* – MBO), które można uznać za mieszczące się w ogólnych zasadach kaskadowania celów. Jak pisze W. Kieżun [1997], istotą ZPC jest indywidualne określanie celów cząstkowych, operacyjnych na wszystkich stanowiskach, jednak na zasadzie współtworzenia i inicjatywy samych zainteresowanych. Co także można odnaleźć we wcześniejszych publikacjach, np. w wydanej w latach 50. i wielokrotnie wznawianej *The Practice of Management* P. Druckera [2006] czy *MBO IP* G.S. Odiorne [1979]. Zaprezentowano w tym zakresie dwa główne podejścia. W pierwszym pracownik wspólnie z przełożonym ustala cele i plany. W drugim plan jest w pewnym stopniu narzucany pracownikowi, jednak może on sam wybierać sposoby i metody realizacji planów oraz osiągnięcia celów. Cel ma tu stanowić istotny motywator, choć nie wyklucza się stosowania bardziej rozbudowanych systemów motywacyjnych wspierających pożądane działania na poziomie operacyjnym [por. Kopertyńska, 2009, s. 90 i nast.]. Zwłaszcza, że ZPC zakłada znaczną inicjatywę pracownika, czy to w tworzeniu planu, czy też sposobach jego realizacji. Rozwiązanie to jest w tym względzie mocno egalitarne, w podobny sposób wskazując cele i plany indywidualne najniższych szczeblem pracowników liniowych, co piastujących wysokie stanowiska menedżerskie.

Istotą jest jednak powiązanie, pośrednio lub bezpośrednio celu i planu indywidualnego pracownika, z celem i planem strategicznym całej organizacji. Są one zazwyczaj kaskadowane z góry w kierunku ku dołowi hierarchii organizacyjnej, co w pewnej mierze może wykluczać swobodę pracowników w ustalaniu swoich zakresów zadań. Jak można odnaleźć w literaturze [Reinfuss, 2009], wraz z ZPC powstają rozwinięte systemy mierników, wskaźników, ich ciągłego monitorowania i doraźnej kontroli. Co do samej konstrukcji celu wskazuje się, że powinien być ograniczony czasowo, mierzalny, czy zgodny z akronimem SMART, czyli *Specific* (konkretny, wystarczająco szczegółowy), *Measurable* (mierzalny), *Achievable* (osiągalny), *Ambitious* (ambitny), *Realistic* (realistyczny i możliwy do osiągnięcia za pomocą posiadanych czy dostępnych zasobów), *Relevant* (ważny i odpowiedni dla organizacji

¹ Koncepcję strategicznej jednostki biznesowej szerzej przedstawiają np. [Stabryła, 2001; Romanka, 2002].

i przystający do danej sytuacji), *Time Bound* (określony w czasie z wyraźnym sprecyzowaną datą lub nawet godziną jego osiągnięcia). Zasadę tą można odnaleźć zarówno w literaturze doradczej w tym zakresie [Dallas, 2015], jak i w opracowaniach naukowych [Opolski, Modzelewski, 2010]. Wskazuje ona dość trafnie na wszystkie aspekty istotne w ustalaniu celu.

Zarządzanie przez cele odbiega nieco od charakterystyki planistycznej, pozwalając demokratycznie kształtować cele strategiczne i wpływać na nie każdemu członkowi organizacji, jednak ZPC zakłada mocną lokalność wpływu na cel i plan. W zasadzie pozwala jedynie na wspólne pracownika z menedżerem kształtowanie tych kwestii z zachowaniem szczebla organizacji, a nawet wyłącznie stanowiska, którego dotyczą. Po ich ustaleniu, są kaskadowane niżej w hierarchii organizacji, by tam dopasowane zostały do nich cele i plany dotyczące szczebli niższych. Całość odbywa się z zachowaniem ścisłych wytycznych dotyczących zakresu kształtowania miar, przyjmowania horyzontu czasowego itd. W efekcie więc, zgodnie z założeniami strategii planistycznych, to wyższy szczebel organizacji ogłasza plan i cel, pozwalając szczeblowi niższemu ingerować w jego zakres i rzadziej sposób realizacji. Ingerencja ta ma jednak skutki lokalne w stosunku do danego stanowiska i nie rozszerza się na inne, a zwłaszcza nie ma wpływu na cele i plany nadrzędne. To nadal więc planowanie utrzymane w kierunku góra – dół, jednak uwzględniające w pewnym zakresie potrzeby pracowników. Można też liczyć na większe zaangażowanie w ich osiąganiu i realizacji, a później względnie łatwiejszą ich ocenę, określanie mierników istotnych dla strategii oraz wzrost świadomości strategicznej aktorów organizacji. To co jednak istotne, to za każdym razem powiązanie celu i planu cząstkowego z celem i planem strategicznym.

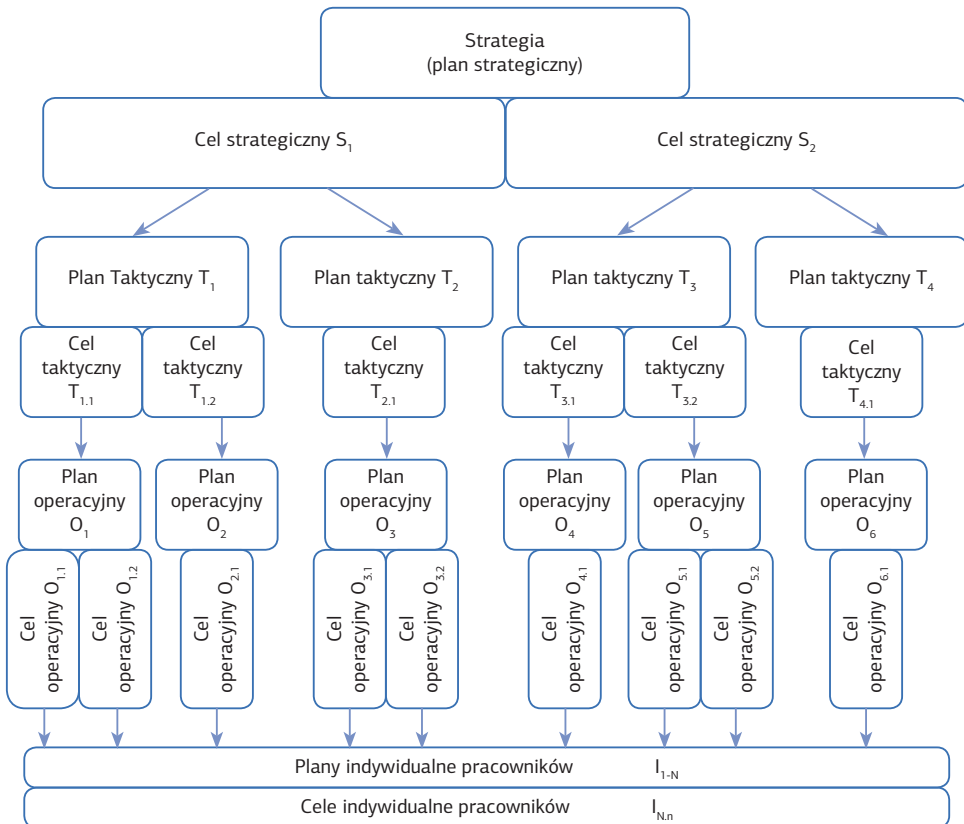
Podobnie planistyczne podejście w realizacji strategii można spotkać w japońskich rozwiązaniach w tym zakresie, jak np. Hoshin Kanri, a nawet szerzej Kaizen [Asada, Bailes, Suzuki, 2000]. Hoshin Kanri², którego źródłem upatruje się w podejściu E. Deminga [2013] *Plan – Do – Check – Action* i jednocześnie uznaje za autora metody, ujmuje realizację strategii jako:

- określenie miernika (mierników) strategicznych dla całej organizacji,
- ustalenie celów dla całej organizacji w zakresie tych mierników,
- określenie sytuacji w otoczeniu,
- zdefiniowanie sposobu (procesu) osiągania ustalonych celów poprzez określenie planów i celów dla każdego miejsca w organizacji,
- zapewnienie zasobów do osiągania celów.

W efekcie mocno wiąże się z szeroko rozumianym kaskadowaniem planu.

² Z jap. Hoshin (方針) – ustalenie nadrzędnego kierunku, Kanri (管理) – zarządzanie.

Rysunek 2.1. Schemat ogólnej realizacji strategii planistycznej w ujęciu planów taktycznych i operacyjnych



Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z rys. 2.1, plany taktyczne powinny wynikać ze strategicznych, zaś operacyjne z taktycznych. Już jednak na tak uproszczonym schemacie jak ten na rys. 2.1 zaznacza się potencjalna trudność koordynacji celów operacyjnych, istnieje bowiem znaczne zagrożenie utraty nadrzędności celu strategicznego w kolejnych krokach ustalających plany i cele taktyczne oraz operacyjne, co może też wynikać z ich mnogości. A to jedynie uproszczony model, który można wszak rozbić na znacznie więcej szczebli. Utrzymanie tu rygoru zgodności i komplementarności wobec planu strategicznego może nastęrczać niemałych trudności, a pokusa określenia doraźnego celu operacyjnego, niekoniecznie w zgodzie ze strategią, mogłaby się okazać zbyt duża. W efekcie więc, przy rozdrobnionych i licznych jednostkach w organizacji można się spodziewać mniejszego lub większego oderwania strategii od realizacji [Kaplan, Norton, 2005].

Ponadto, to podejście wyznacza kolejne cele w zasadzie coraz mniejsze zakresem i ujęte w coraz krótszej perspektywie czasowej. To nie ułatwia ich bieżącej kontroli, monitoringu i reagowania na odchylenia w chwili ich wystąpienia. Wymagałoby bowiem stworzenia np. kilku, następujących po sobie planów taktycznych i co najmniej równie częstych operacyjnych. Ponadto, w przypadku odchylenia w jednym z planów, powiedzmy operacyjnych, nie jest całkiem jasne, czy zmianie powinien ulec także plan strategiczny, który przecież przekłada się również na inne cele operacyjne. Niby jest to więc system połączony, ale jednak dość ułomnie. Nakazowość, podrzędność i komunikacja względem siebie, w przypadku realizacji strategii planistycznych przebiega bowiem przede wszystkim w kierunku z góry (cel i plan strategiczny) na dół (cel i plan operacyjny). Ich osiągnięcie (cel) i realizacja (plan) determinują wszelkie działania nakazując ich osiągnięcie bez konieczności uwzględniania kontekstu, w którym w danej chwili istnieją. Pomimo ich dezaktualizacji są wciąż obowiązujące, a ich zmiany wymagają nowej strategii. Zarówno sama strategia planistyczna, jak i jej realizacja są przecież mało podatne na zmiany i z równym trudem im ulegają.

Stąd zapewne wywodzą się obserwacje T. Białasa i M. Czapiewskiego [2004] wskazujące na zasadność wprowadzania procedur badających występowanie i siłę wzajemnych powiązań pomiędzy celami a planami. Powiązania te występują w ujęciu zarówno wertykalnym, jak i horyzontalnym czy diagonalnym. Wyłonione w ten sposób zostaną te, szczególnie istotne w kształtowaniu innych celów i planów, ale też te, które w szczególny sposób się takiemu wpływowi poddają. To z kolei może wskazać cele i plany krytyczne, warunkujące odpowiednio osiągnięcie i realizację pozostałych. Ma to szczególne znaczenie w przypadku strategii planistycznej, gdzie blokowanie działań na kolejnych szczeblach, ale też w sąsiednich obszarach może stanowić istotną barierę w jej realizacji.

Nie bez znaczenia pozostaje tu także możliwy problem różnego rozumienia kolejnych celów i planów, przez poszczególnych pracowników reprezentujących kolejne szczeble organizacji. Brak jednoznacznego ich postrzegania może prowadzić do braku spójności w przekładaniu strategii na realizację. Aby temu zapobiegać, wprowadza się niekiedy wspólne ustalanie celów przez przełożonych i podwładnych, co ma zastosowanie np. w realizacji strategii planistycznych na poziomie funkcji sprzedaży.

Zarówno kaskadowanie planu, jak i zarządzanie przez cele mają charakter narzędzia realizacji strategii, jednak tylko wtedy, gdy obejmują całą organizację i dotyczą wszystkich jej uczestników [Mullins, 1991]. Konstrukcja tych podejść, choć niekiedy niejednoznacznie, jednak taki scenariusz także zakłada. Stąd wniosek, że pomimo raczej narzędziowego ich ujęcia w literaturze, można je uznać za

sposób, w jaki strategia może być realizowana. Zaufanie, że rozłożony na węższe w zakresie, dotyczące wyodrębnionych zagadnień plany przyczynią się do realizacji planu strategicznego, wobec nich nadrzędnego dominowało przez dekady, dominując inne podejścia [Niemczyk, 2013]. Wskazane tu zasady kaskadowania planów i celów można zatem sprowadzić do kilku wniosków (tab. 2.2).

Tabela 2.2. Kroki w realizacji strategii za pomocą zarządzania przez cele i kaskadowania planu

Lp.	Zarządzanie przez cele	Kaskadowanie planu
1.	Plan strategiczny zostaje przełożony na cele i plany kolejno taktyczne i operacyjne, odpowiadające z reguły szczeblom organizacji o coraz mniejszym zakresie i z reguły krótszym horyzoncie czasowym	
2.	Ustalane są mierniki dla poszczególnych części planu i celów oraz metody i sposoby docierania do celów i realizacji planów. Ustalone zostają horyzonty czasowe. Cele są zgodne z zasadą SMART	
3.	Cele i plany są uzgadnianie w organizacji zarówno w ujęciu wertykalnym, jak i horyzontalnym, a nawet diagonalnym, przede wszystkim jednak ustalanie i komunikacja celu i planu odbywa się w zgodzie z orientacją hierarchii organizacyjnej. Wykorzystanie zasad partycypacji różnych szczebli hierarchii organizacyjnej w tworzenie i realizację planu i osiągnięcie celów	Cele i plany są komunikowane w organizacji w orientacji wertykalnej, komunikacja celu i planu odbywa się zgodnie z orientacją hierarchii organizacyjnej
4.	Kontrolowane są przebieg realizacji planu i osiągnięcie założonych celów częściowych oraz całościowych. Kontrola przebiega w sposób partycypacyjny	Kontrolowane są przebieg realizacji planu i osiągnięcie założonych celów częściowych i całościowych. Kontrola zachowuje przede wszystkim zasady wynikające z hierarchii organizacji
5.	Ustalenie sposobów reakcji na odchylenia od założonych miar	
6.	Ustalenie zasad zmian i korekt w miernikach i zakresach czasu na podstawie zaobserwowanych zdarzeń, odchyżeń itd.	
7.	W przypadku wystąpienia odchyżeń następuje ich korekta do założonego planu i celu zgodnie z ujęciem partycypacyjnym	W przypadku wystąpienia odchyżeń następuje ich korekta do założonego planu i celu

Źródło: opracowanie własne.

W tab. 2.2 zestawiono poszczególne kroki w realizacji strategii z wykorzystaniem kaskadowania planu i zarządzania przez cele. Pomimo pewnych niedogodności, strategii planistyczne i ich realizacje w zaproponowany tu sposób mają znaczne grono zwolenników. Jest to podejście dość klarowne, zwłaszcza na etapie jego tworzenia. Upraszcza realizację strategii (planu) do odgórnego lub partycypacyjnego stworzenia poszczególnych poziomów planu i celu, ustalenia możliwie dokładnych sposobów ich realizacji i okresowego, w założonym interwale, kontrolowania ich przebiegu.

2.2.2. Zrównoważona Karta Wyników

Jednym z bardziej istotnych i wciąż rozwijanych narzędzi realizacji strategii planistycznych jest zrównoważona, strategiczna karta wyników (ZKW, ang. *Balanced Scorecard* – BSC) zaproponowana i opisana przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona [1992, 1996, 2000, 2003, 2008], a rozwijana przez np. A. Jarugę [2000], M. Frigo i K. Krumwiede [2000], S. Cyferta i R. Muszyńską [2006] czy R. Persona [2013]. Przejście od nadrzędnej misji, przez strategię do poziomu działań poszczególnych pracowników odpowiada na ogólne potrzeby w zakresie przełożenia planu strategicznego na działanie, jak np. integracja z systemami kontrolnymi, komunikacja wewnętrzna, czy rola menedżerów średniego szczebla [Atkinson, 2006]. Metoda ta dość dobrze obrazuje realizację strategii planistycznych, pomimo pewnych wad oraz nawiązywania do zaspokajania potrzeb interesariuszy [Nita, 2016].

Rysunek 2.2. Kaskadowanie od misji do realizacji strategii



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Persona, 2013].

R. Persona obrazuje to zagadnienie w formie kaskady przedstawionej na rys. 2.2. Wskazuje w niej, że misja wyjaśnia ogólny cel istnienia organizacji. Poniżej niego, będąc w zgodzie z jej zapisem powoływane są wartości (co jest dla organizacji

ważne) i wizja (jak organizacja ma wyglądać w przyszłości). Dopiero po ukończeniu tych kroków powstaje strategia, poniżej której znajduje się jej realizacja. Pierwszym etapem realizacji jest mapa strategii, kolejnym zaś strategiczna karta wyników.

Wykazane na rys. 2.2 etapy operacjonalizują realizację strategii planistycznej. Nadają celom strategicznym wymiar dopasowany do zadań wykonywanych na niemal każdym stanowisku. Istotne jest tu jednak ich kaskadowanie od sensu istnienia (misja), ku miernikom i celom w każdej komórce organizacyjnej. Zgodność i jednokierunkowość strategii, planów i założonych działań odgrywa tu również istotną rolę.

Zrównoważona Karta Wyników w pierwotnych zamierzeniach miała służyć wsparciu zarządzania przedsiębiorstwem jako całością poprzez z jednej strony nadawanie mierzalnych wyników działaniom w różnych miejscach, komórkach i obszarach, z drugiej poprzez unarzędziwienie monitoringu osiągnięcia mierzalnych wskaźników. Pomaga w ustanowieniu, w zgodzie z nadrzędnym kierunkiem, celów i pożądaných miar na poziomie wykonawczym. To zaś umożliwia ich kontrolę lub monitoring i sygnalizowanie konieczności stosowania działań powtórnie naprowadzających na ustaloną ścieżkę. ZKW, jak przedstawiono na rys. 2.2, jest powiązana ze strategią, jednak znacznie silniej tkwi w realizacji strategii i wielu miar finansowych (ale też innych) mających do tej realizacji prowadzić. Sama realizacja strategii oraz miary finansowe zostały tu jednak ujęte nieco szerzej niż ZKW, przy czym i realizacja strategii, i miary oraz ZKW tkwią również w samej strategii, będąc jej istotnym elementem.

Rysunek 2.3. Umiejscowienie ZKW względem strategii organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kaplan, Norton, 2001, s. 73–77].

Ciekawe w ZKW jest odejście od wyłącznie miar finansowych w pomiarze działania przedsiębiorstwa, czy nawet szerzej – organizacji. Piszą o tym R. Kaplan

i D. Norton [1992], przytaczając wnioski z dyskusji o metodach mierzenia wartości w różnych miejscach organizacji. Jej uczestnicy przedstawiali wiele możliwości w podejściach do realizacji strategii, nadając tym rozważaniom ostatecznie kształt dość homogenicznego narzędzia – zrównoważonej karty wyników. Oparta jest ona na kilku filarach, nazwanych perspektywami odnoszącymi się do samego przedsiębiorstwa i jego wnętrza, ale też do jego relacji z otoczeniem. W założeniach uwzględnia oczekiwania pracowników, zarządów, właścicieli, klientów, czy stosowanych technologii i procesów. Poszczególne perspektywy to:

1. Perspektywa finansowa.
2. Perspektywa klienta.
3. Perspektywa procesów wewnętrznych.
4. Perspektywa uczenia się i rozwoju.

Każda z perspektyw przekształca się w kolejnych krokach w projekty, te zaś są opisane celami, które w ich ramach mają zostać osiągnięte. W kolejnym etapie następuje ustalenie mierników osiągnięcia celów wyjaśnionych jednostkami miary oraz pożądanym kierunkiem ich zmiany. Czyli gdyby w perspektywie klienta ustalić np. satysfakcję klienta, w projekcie należałoby np. ustalić projekt poprawy komunikacji z klientami, w celach określić wskaźnik (np. 90% klientów określa współpracę jako bardzo satysfakcjonującą), jednostki miary – odsetek klientów określający współpracę jako bardzo satysfakcjonującą, i pożądaną zmianę – wzrost poziomu satysfakcji ze współpracy. Przykładowe przedstawienie ZKW zostało zawarte w załączniku nr 9. Tak określona zostaje przełożona na plan o perspektywie od roku do kilku lat, podzielony na miesiące, kwartały, półrocza lub inne interwały z ustalonymi miarami odnoszącymi się zarówno do celu, jednostek miary, jak i pożądanego kierunku ich zmiany. Jednocześnie jest więc wiązką planów taktycznych i operacyjnych stanowiących podstawę do kontroli ich realizacji oraz monitorowania zaawansowania w osiągnięciu poszczególnych celów.

2.2.3. Dźwignie Simonsa

Przyjęcie Dźwigni Simonsa [Simons, 1995] za metodę realizacji strategii wyłącznie planistycznych jest znacznym uproszczeniem. Simons wskazuje, że metoda ta może służyć zarówno realizacji strategii zamierzonych, jak również emergentnych, ewolucyjnych czy systemowych. Jednak w opracowaniach można znaleźć szczególnie rozbudowany wątek odnoszenia się do zaplanowanych zamierzeń strategicznych, planów i celów [Kubiński, 2004] oraz kontroli ustalonych mierników i ich zmian w czasie. Ponadto, metoda służy bardziej tworzeniu strategii emergentnych i realizacji planistycznych, aniżeli w równej mierze realizacji ich

w obu podejściach. Dlatego też, Dźwignie Simonsa zostały zestawione z pulpitem menedżera, pozwalającym na monitorowanie osiąganych efektów realizacji strategii i przypisane podejściu planistycznemu.

Simons wymienia cztery obszary, które nazywa dźwigniami. Ta metafora odnosi się do czterech kontrolnych ustawień mierników, których kombinacja wpływa na ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej oraz tworzenia przez nią wartości (w domniemaniu rynkowej lub wewnętrznej³), lub nieco szerzej, do zarządzania każdą organizacją. O ustawieniu każdej z dźwigni odnoszącej się do obszaru decyduje menedżer, jednak są one jednocześnie narzędziem kontrolnym w odniesieniu do wdrażanej strategii. Cztery obszary to [Simons, 1995]:

1. Wartości kluczowe – określone przez system podstawowych zamierzeń i przesłań jak misja, wizja, główne credo, cel nadrzędny w organizacji itd.
2. Ryzyka do uniknięcia – określone przez systemy ograniczenia (*boundary systems*) jak zasady realizacji zdań, ustalone metody planowania działań, sposoby pozyskiwania zasobów, wytyczne operacyjne itd.
3. Niepewności strategiczne – określone przez interaktywne systemy kontroli, sposób „obróbki” i wykorzystania zasobu danych w pracy menedżerów, spotkania z pracownikami, zakresy działań pracowników, czynności w procesach i działaniach operacyjnych itd.
4. Krytyczne zmienne efektywności i skuteczności – określone i monitorowane przez systemy kontroli i diagnostyki, jak pomiar efektów działań, standardy oceny tworzonych wartości, systemy motywacji.

Dźwignia pierwsza (wypunktowanie powyżej) to przede wszystkim sama strategia i zamierzenia strategiczne, jednak, przynajmniej w podtekście i pewnym niedomówieniu, utrzymane w kontekście jej wdrażania. Dźwignia druga wyraźnie odnosi się do wdrożenia strategii i zakłada wprowadzenie sposobów i metod przełożenia strategii na zakresy operacyjne. Dźwignia trzecia z wypunktowania powyżej, odnosi się w znacznej mierze do kontroli wykonywanych czynności, w odróżnieniu od dźwigni czwartej, skoncentrowanej przede wszystkim na wynikach działań. W tab. 2.3 przedstawiono kolejne Dźwignie Simonsa wraz z krótkim opisem ich oddziaływania i założonymi efektami. Tabela ta wskazuje na narzędziowe ujęcie i zarówno może służyć jako wsparcie w tworzeniu, jak i później realizacji strategii. Dźwignie przechodzą tu od wskazania nadrzędnego celu, przez listę działań pożądanych i tych, których należy unikać, ustalenie odpowiednich mierników, po zasady organizacyjnego uczenia się.

³ Szerzej o rozróżnieniu terminologicznym różnych typów wartości w: [Zarzecki, 1999].

Tabela 2.3. Dźwignie Simonsa i działania kierownictwa

Lp.	Dźwignia	Działanie	Efekt
1.	Wartości kluczowe	Komunikowanie podstawowych, strategicznych zasad, celów, misji, wizji i systemu wartości organizacji pracownikom w taki sposób, by ją zrozumieli i mogli się przygotować do ich wypełniania	Nadrzędny cel i ogólny sposób jego osiągnięcia
2.	Ryzyka do uniknięcia	Ustalenie i komunikowanie zasad realizacji zadań, sposobów osiągania celów, zachowań pożądanych i niepożądanych w organizacji, reguł działań w obszarze organizacji	Lista działań pożądanych i niepożądanych
3.	Niepewności strategiczne	Ustalenie krytycznych zmiennych dla realizacji zamierzeń strategicznych, określenie mierników, wskaźników itd., które mają znaczenie dla realizacji strategii i jej strategii, określenie ich pożądanych wartości, ustalenie dla nich celów, stworzenie systemu monitorowania tych mierników, adekwatnego do działań organizacji i jej strategii	Lista mierników strategicznych i system ich monitorowania. Cele w zakresie pożądanych wartości mierników
4.	Krytyczne zmienne efektywności i skuteczności	Wprowadzenie zasad elastyczności, interaktywności pomiaru mierników, określenie ich kombinacji mających istotne znaczenie dla realizacji strategii, umożliwienie „uczenia się” systemu kontrolnego i osiągania jego adekwatności do warunków działania organizacji i realizowania strategii. Ustalenie zasad swobody działań w celu poszukiwania możliwości uczenia się organizacyjnego	Zasady uczenia się organizacyjnego i systemy uelastyczniające system kontroli mierników

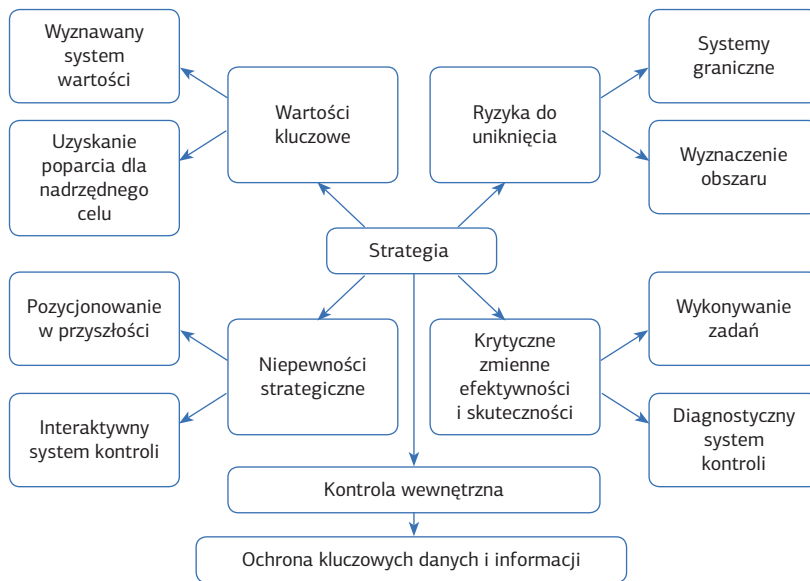
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kaplan, Norton, 2008, s. 359–362; Simons, 1995, s. 159–161].

Simons rozrysowuje swoją koncepcję, wyraźnie łącząc strategię i wszystkie elementy podejścia (rys. 2.4). Z jednej strony sugeruje ich jednoczesność występowania, z drugiej jednak wskazuje odrębność wymienionych w tab. 2.3 czynności. Można nawet odnieść wrażenie ujęcia procesowego tego podejścia do realizacji strategii. Od samej strategii i ustalenia jej nadrzędnych zamierzeń, po rozwój mierników i sposobów ich pomiaru, koordynacji i zmiany. Można też odnaleźć wspólne elementy dla Dźwigni Simonsa i zrównoważonej karty wyników, czy kaskadowania planu. Jak choćby przełożenie celu strategicznego na zestaw wskaźników operacyjnych, których osiągnięcie i odpowiednie kształtowanie w czasie pozostaje w centrum uwagi systemów kontrolnych. Wychodząc poza metody powiązane z ujęciem planistycznym, dźwignie ustalają zakres pożądanych czynności i zadań w każdej komórce organizacyjnej.

Dźwignie Simonsa (rys. 2.4) dają więc operacyjne wskazówki, jak strategię w kolejnych krokach przekształcać na zamierzenia i działania pozwalające na jej realizację. Podział na cztery obszary (dźwignie) porządkuje myślenie o tym, co powinno zostać wykonane i które narzędzia użyte. W obszarze krytycznych zmiennych efektywności i skuteczności, kontroli diagnostycznej ustalone są mierniki, a wykorzystywane narzędzia jak np. pulpit menedżera, raporty, wskaźniki, zaś

w wykonywaniu zadań cele i plany operacyjne oraz ustalane są działania. W niepewnościach strategicznych i interaktywnym systemie kontroli oraz pozycjonowaniu w przyszłości (myśleniu o przyszłości) narzędziami są rozmowy, burze mózgów, spotkania, konsultacje, doradztwa itd. W wartościach kluczowych zawiera się wyznawany system wartości i kultura organizacyjna, zaś poszukiwanie zgodności wartości przestrzeganych z nadrzędnym celem i zamierzeniem strategicznym organizacji służą działania kulturotwórcze, komunikacja podstawowych wartości, *compliance*, wsparcie systemami motywacji itd. W ryzykach do uniknięcia, systemach granicznych i wyznaczaniu obszaru wykorzystywane są kodeksy postępowania, budżety, ramy działań, normy wydajności itd. Całość spina kontrola wyrażana w szeroko rozumianym koncepcie pulpitu menedżera, w którym skupione są nie tylko wskaźniki i mierniki finansowe, ale też te związane z niefinansowymi aspektami zarządzania, kulturą organizacji, normami i postawami.

Rysunek 2.4. Koncepcja Dźwigni Simonsa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kaplan, Norton, 2008, s. 359–362; Simons, 1995, s. 159–161].

2.2.4. Pulpit menedżera

Pulpit menedżera (i różnego jego ujęcia i odmiany jak *manager's dashboard*, *tableau de bord*, PMM) to pierwotnie koncepcja systemu, a w dalszym rozwoju narzędzie informatyczne obrazujące stan i poziom istotnych dla realizacji strategii wskaźników

przedsiębiorstwa. Pozwala na bieżący podgląd tego, jak kształtują się ważne miary i może stanowić istotne wsparcie w podejmowaniu decyzji, ale też nadawaniu odpowiednich kierunków działaniom operacyjnym, łącząc je z nadrzędnymi zamierzeniami. Konieczność ustalenia miar i ich umiejscowienia w czasie wydaje się zbliżone do ustalania celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych. Umożliwia to zaliczenie tego podejścia do realizacji strategii planistycznych. Jednak przyjęcie np. przedziałów, w których miary te mogą się mieścić, mogłoby prowadzić do konkluzji, że będą wspomagać realizację strategii prostych reguł, a nawet ewolucyjną. Przyporządkowanie do strategii planistycznych jest więc pewnym uproszczeniem niezamykającym drogi do wykorzystania w innych strategiach.

Gdyby przyjąć pulpit menedżera tylko za sposób monitorowania zmian kluczowych wskaźników trudno byłoby uznać to narzędzie za zdolne do wdrażania strategii w organizacji. W tej sytuacji byłoby bardziej rozwiązaniem wspomagającym kontrolę. Obejmuje ono jednak znacznie szersze spektrum. Nie tylko bowiem obserwacje, ale także dobór wskaźników, ustalanie czynników wpływających na ich zmiany, dostosowywanie do odchyień i nowej sytuacji, zbieranie i analizy szerokiego zasobu danych, czy wreszcie zmiany alokacji zasobów do realizacji zadań związanych ze strategią. Obejmuje zarówno wskaźniki efektywności, zgodność z elementami otoczenia np. zmianami prawa, rezultaty realizowanych procesów wewnątrz organizacji, wsparcie w podejmowaniu decyzji, zmianach, czy podczas prowadzenia ciągłej kontroli [Fracasso, Sanders, 2012]. Wykorzystanie pulpitu menedżera może się więc ograniczać tylko do np. monitorowania systemów obsługi wentylatorów [Starmer, Giuse, 2008], bliskiego Dźwigniomi Simonsa zarządzania ryzykiem [Ceniceros, 2009], realizacji strategii marketingowych i sprzedaży [McGovern, Court, Quelch, Crawford, 2004], ale może też służyć do kompleksowego wsparcia zarządzania organizacją i wdrażania strategii [Dowding, Randell, Gardner, Fitzpatrick, Dykes, Favela, Currie, 2015]. Jej odmiany są dość liczne, jak np. *tableau de bord* [Lauzel, Cibert, 1965], wraz z szeregiem rozszerzeń [Chiapello, Lebas, 1996], także *performance pyramid* [McNair, Lynch, Cross, 1990] czy *performance measurement and management* [Shneier, Shaw, Beatty, 1992]. Myślą przewodnią jest jednak za każdym razem przyjęcie do założeń strategicznych zestawu mierników operacyjnych, których kontrola odchyień od zaplanowanego stanu ma prowadzić zarówno do ewentualnych reakcji, jak i określania operacyjnych sposobów ich osiągnięcia.

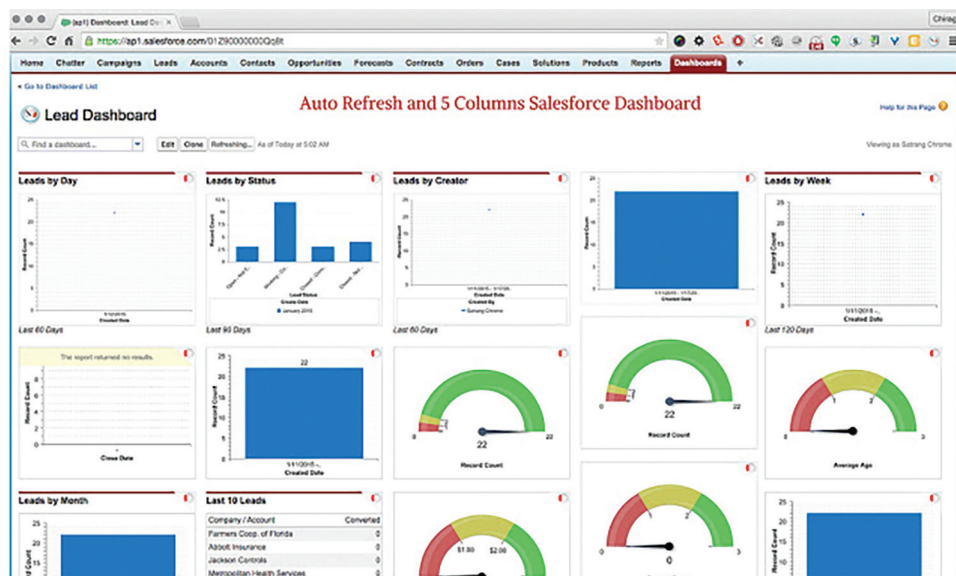
Powiązanie pulpitu menedżera ze Zrównoważoną Kartą Wyników (ZKW) proponują W. i J. Cleverley, J. Pine i in. [Cleverley, Cleverley, 2005; Epstein, Manzoni, 1997; Pine, 2012]. Wyznaczenie celów, kluczowych wskaźników efektywności i umiejscowienie ich w ramach czasowych umożliwia, a może nawet wymusza stosowanie rozwiązań zbliżonych do ZKW. Jak piszą M. Tudor i M. Hart [2013],

R. Kaplan i D. Norton [1992, 1996, 2000, 2001, 2013], opisując ZKW zapoczątkowali co prawda dyskusję o realizacji strategii za pomocą systemu mierników i postrzeganiu organizacji jako wiązki wskaźników efektywności, którymi należy zarządzać, jednak w realizacji strategii, a nawet w szeroko rozumianym zarządzaniu stosowano je od dawna [Pratt, 1991]. BCS to tylko jedno z podejść, które jest możliwe do przedstawienia za pomocą pulpitu menedżera. Raczej dotyczy planów i strategii planistycznych w ogóle. W. Eckerson [Eckerson, 2011] znacząco to rozszerza, nadając temu rozwiązaniu rangę odrębnego, a nie tylko narzędzie w ramach ZKW. Wymaga przecież przełożenia planu na cząstkowe jego elementy, ustalenia kluczowych wskaźników, wskazania na pożądane ich zmiany w określonych odstępach czasu, co nie musi się koniecznie odbywać w ramach wymienionych przez Kaplana i Nortona perspektywach strategicznych. To znacznie szersze podejście do realizacji planu. Znacznie bardziej odpowiednim jest przyrównanie do kompleksowych systemów informatycznych wspierających zarządzanie przedsiębiorstwem, jak np. ERP, MRP I i MRP II [Tudor, Hart, 2013]. Systemy te jednak są zazwyczaj mocno rozbudowane i obejmują każdy obszar działalności przedsiębiorstwa. To zaś może powodować przeładowanie pulpitu menedżera nadmierną liczbą wskaźników, których kształtowanie, nadzór i łączenie może być nie tylko trudne, ale nawet niemożliwe [Rust, Moorman, van Beuningen, 2016]. Interakcja pomiędzy człowiekiem a komputerem, w przypadku tego typu systemów może prowadzić do nadmiernego ich rozbudowywania i wzbogacania o kolejne cechy. Jednak użytkownicy końcowi preferują raczej takie, które są przede wszystkim proste w obsłudze, zaś monitorowane przez nich miary niezbyt liczne, za to faktycznie istotne dla funkcjonowania biznesu i realizacji strategii [Rust i in., 2016]. W efekcie, pulpit menedżera przybiera postać od numerycznych wartości wskaźników, przez jedno, dwu i trzywymiarowe wykresy, po złożone i graficznie rozbudowane i wizualnie atrakcyjne panele (rys. 2.5).

Koncepcja realizacji strategii z wykorzystaniem pulpitu menedżera jest jednak znacznie szersza niż przedstawiona na rys. 2.5 jego strona wizualna. Jedną z ważniejszych kwestii, które się tu pojawiają jest ustalenie i dobór parametrów, które mają znaczenie w realizacji strategii – KWE (Kluczowe Wskaźniki Efektywności, ang. KPI – *Key Performance Indicators*). Ich przedstawienie w formie zazwyczaj graficznej (rys. 2.5) jest istotnym elementem pulpitu menedżera [Serb, 2011]. To jednak miara i jej dobór stają się problemem integralnym dla całości. Miary te wymagają ustalenia pożądanych, a w każdym razie dopuszczalnych poziomów, tworząc cząstkowe cele i plany adekwatne dla poszczególnych, określonych okresów i zakresów. Selekcja tych mierników, które w poszczególnych obszarach organizacji są ważne dla strategii i jej realizacji oraz ustalenie sposobu ujęcia kolejnych okresów są kolejnym

crokiem. Wprowadzenie ich w system monitoringu kształtowania się miar, a później zaplanowanie systemu, by mógł reagować na nieprzewidziane zdarzenia, np. zmieniając oczekiwane wartości, wydłużając, czy skracając czas, a nawet zmieniając kombinacje branych pod uwagę mierników. Zgłaszanie przez system odchylenia od planu i celu albo umożliwia menedżerom liniowym reakcję i podjęcie odpowiednich decyzji, albo automatycznie wywołuje reakcję organizacji, np. poprzez zaplanowaną dla takich sytuacji komunikację, połączenie z systemami motywacyjnymi zmianę poziomów np. premii, ale też tempo przebiegu maszyn, planowanie tras aut itd. Czyli umożliwia bieżącą obserwację, kontrolę, reakcję i kształtowanie tego, co dla strategii ważne na każdym poziomie jej realizacji (tab. 2.4).

Rysunek 2.5. Przykład pulpitu menedżera – zastosowanie w sprzedaży



Źródło: [www 3].

Pulpit menedżera umożliwia także nadawanie dostępu do określonych zakresów poszczególnym osobom lub ich grupom. Tylko niektórzy mogą otrzymywać informacje o zmianach we wskaźnikach, co dotyczy także możliwości ich kształtowania, czy ustalania sposobów reakcji. Swoboda w tym zakresie jest możliwa w znacznie szerszym zakresie i może ustalać zasady pełnej „przezierności” organizacji i możliwości podglądu przez każdego jej współpracownika.

Pulpit menedżera i podobne rozwiązania mogą w obecnym kształcie służyć jako metoda realizacji strategii połączona z obrazowaniem oraz kontrolą etapu

wdrażania, osiągania założonych wskaźników, kontroli ich odchyżeń od zaplanowanego poziomu i podejmowania reakcji wobec nich. Odpowiada ujęciu planistycznemu strategii i w uproszczonej formie może także stanowić uzupełnienie metody zrównoważonej karty wyników.

Tabela 2.4. Kroki w realizacji strategii za pomocą pulpitu menedżera

Lp.	Działanie
1.	Ustalenie operacyjnych planów i celów zgodnych ze strategią charakterystycznych dla poszczególnych obszarów organizacji, powiązanych ze szczeblami hierarchii zarządzania, obszarami funkcjonalnymi, jednostkami biznesowymi itp.
2.	Ustalenie miar istotnych dla strategii na poziomach taktycznym i operacyjnym, czyli przełożenie celu strategicznego na jego elementy składowe
3.	Weryfikacja miar pod kątem ich faktycznej użyteczności dla realizacji strategii
4.	Ustalenie dostępności danych dla poszczególnych komórek organizacyjnych
5.	Określenie pożądanych poziomów miar w określonych przedziałach czasu
6.	Ustalenie sposobów reakcji na odchylenia od założonych miar
7.	Ustalenie zasad zmian i korekt w miernikach i zakresach czasu na podstawie zaobserwowanych zdarzeń, odchyżeń itd.

Źródło: opracowanie własne.

2.3. Realizacja strategii w podejściu ewolucyjnym

2.3.1. Podejście inkrementalne

Szkoła ewolucyjna to elastyczność organizacji, organizacyjne uczenie się, poszukiwanie szans i unikanie zagrożeń oraz wskazanie kroczącego charakteru strategii. Odmienne niż w przypadku strategii planistycznych założenie elastyczności strategii i jej silnej zmienności wpływa także na sposoby, w jakie może być realizowana. Negując racjonalność podejścia planistycznego, szkoła ewolucyjna nie proponuje jednak w zamian innych, sztywnych reguł. Natomiast strategii planistyczne dają wielką wygodę faktycznej bądź pozornej racjonalności, która może sprawiać wrażenie, że kontrola poszczególnych mierników, KWE (KPI), celu czy prawidłowości docierania do niego może zastąpić realizację każdej możliwej strategii, niezależnie od tego, jaki jest jej kontekst. Także emergentnej, reaktywnej wobec otoczenia, opierającej się na kreatywności i przedsiębiorczości. W planie nie ma zbyt wiele miejsca na eksperyment, analizę nieudanej próby, zmianę pod jej wpływem kształtu strategii, a być może całej organizacji i podjęcie nowej. Być może więc, alternatywą jest realizacja strategii zakładająca iteracyjność procesu określonego

schematem pomysł – eksperyment – analiza i uczenie się – wnioski – adaptacja wniosków – kolejny pomysł. W odróżnieniu do metod realizacji strategii planistycznych, takie podejście pozwala znacznie lepiej dopasować się do otoczenia. W efekcie więc prowadzi to do wniosku, że podejście inkrementalne mogłoby stanowić ciekawą alternatywę dla ewentualnego sposobu realizacji strategii. Wiele małych zmian, zamiast planu czy dużych skoków, dostosowanie i responsywność wobec otoczenia i wnioski z efektów działań własnych mogą przyczyniać się do skutecznej i efektywnej implementacji strategii [Dull, Neumann, 2009]. Zdanie to podzielają np. H. Mintzberg [1990] czy J. Quinn [1980]. Piszą, że już w tworzeniu strategii należy stosować podejście inkrementalne. Nieco szersze spojrzenie J. Quinna pozwala na odniesienie nie tylko do tworzenia, ale także do realizacji strategii. Ujęcie realizacji strategii w podejściu inkrementalnym przedstawiono w tab. 2.5.

Tabela 2.5. Kroki w realizacji strategii za pomocą podejścia inkrementalnego

Lp.	Działanie
1.	Budowanie mechanizmów odpowiadających na bodziec i wywołujących reakcję organizacji. Nadawanie swobód decyzyjnych stanowiskom i osobom. W dowolny sposób pojawienie się problemu, zagrożenia bądź szansy stanowi podstawę do podjęcia działania
2.	Ustalenie zakresu środków możliwych do użycia z określeniem długookresowego efektu przetrwania organizacji i jej orientacji efektywnościowej. Efekty oraz środki ich osiągnięcia nie są wyraźnie rozdzielone. Pożądane efekty albo nie są określone, albo jedynie ogólnie zarysowane
3.	Określenie testu odpowiedniości strategii, działań strategicznych, sposobów jej realizacji. Najlepszy wybór i decyzja wynikają z konsensusu osiągniętego pomiędzy uczestnikami organizacji realizującymi określone zadania, np. realizującymi strategię. Nadrzednym jest osiągnięcie stabilności organizacji (chwilowego <i>status quo</i>)
4.	Określenie metod analizy. Analizy obejmują warianty możliwych reakcji na zmiany – bodźce i możliwości osiągnięcia chwilowych <i>status quo</i> w wyniku ich wdrożenia
5.	Określenie ogólnych zasad integracji działań, decyzji itd. Decyzje i działania związane z realizacją strategii nie są zintegrowane, a jedynie dość luźno ze sobą powiązane

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Fredrikson, 1983, s. 565–575; Lindblom, 1959, s. 79–88; Methé, Perry, 1990, s. 35–53].

Liczne małe zmiany o charakterze przede wszystkim adaptacyjnym wobec znacznego determinizmu otoczenia pozwalają, choć z koniecznością przyjęcia licznych upraszczających założeń, zaliczyć podejście inkrementalne do sposobów realizacji strategii ewolucyjnych. Choć podejście to odpowiada także charakterystyce podejścia prostych reguł i zasobowego [Obłój, 2007]. Ważne stają się informacja, umiejętności i zapewnienie odpowiednich zasobów do realizacji kolejnych działań [Gary, 2005; Quinn, 1978] i wykorzystywania chwilowych szans [Chakravarthy, White i in., 2006; Mintzberg, 1994]. Choć sama informacja i inne zasoby nie wydają się tu być najbardziej istotne, to raczej zdolność do zmian w ich układzie, czy

sposobów ich wykorzystania są najbardziej istotne. O ile w tradycyjnym podejściu do inkrementalizmu liczne małe zmiany prowadzą do osiągnięcia założonego większego celu, np. dużej zmiany (nadając mu cechy podejścia do planowania i strategii planistycznych), to jednak wprowadzając zasady inkrementalizmu w życie organizacji i w realizację strategii można nadać pełne swobody decyzyjne poszczególnym jednostkom pozostającym w jej obrębie. Jednostki te, eksperymentując i dokonując zmian prowadzą organizację w nieznanym co prawda kierunku, ale dopasowując ją do wymagań otoczenia. Problemem w takim ujęciu jawią się czynniki strukturalne organizacji, które w tym przypadku nie stanowią już wsparcia dla realizacji strategii i wymagają rozwijania poczucia odpowiedzialności za efekty działań, umiejętności, doświadczenia itd. wśród tych, którzy danym problemem (próbą) się akurat zajmują [Garuda, Karnoe, 2003].

Inkrementalizm nakazuje koncentrację na małych, zazwyczaj bieżących problemach, w wielu miejscach organizacji jednocześnie, wtedy gdy one występują. Schodzi więc z poziomu strategii do poziomu operacji, łącząc je ze sobą. Co nie oznacza, że strategia jako taka nie istnieje. Jest nią właśnie ów zbiór bieżących decyzji i działań kształtujących kierunek, w którym zmierza całość. Koncentracja na bieżących, drobnych, z punktu widzenia strategii, zdarzeniach, umożliwia wykorzystanie inkrementalizmu jako połączenia w myśleniu o strategii i jej realizacji. Zakłada się tu bowiem występowanie turbulentnego otoczenia i silnej konkurencji [Wirtz, Mathieu, Schilke, 2007], zaś przewagi konkurencyjne powstają w wyniku elastyczności i szybkości reakcji konkurencyjnego i bardzo turbulentnego otoczenia [Yoffie, Kwak, 2001; Wirtz i in., 2007].

Podejście inkrementalne łączy elementy psychologii, socjologii, polityki, informacji i wiedzy. Tym bardziej wydaje się wymagające w stosunku do osób odpowiedzialnych za realizację strategii w tym podejściu. Jednak nawet najbardziej sformalizowane strategie są zazwyczaj podzielone na poszczególne obszary, których dotyczą [Quinn, 1980] w formie substrategii, za których realizację odpowiadają „subsystemy” organizacji. Subsystem według własnej logiki podchodzi do realizacji strategii. Zarządzanie nimi, a także realizacja strategii odbywa się w sposób inkrementalny, dopasowany do ich wewnętrznych spostrzeżeń i decyzji. Istotne staje się jednak rozpoznanie możliwości „subsystemu”, jego potencjału i zdolności zarówno do radzenia sobie z problemami bieżącymi, jak również podejmowania decyzji, czy dokonywania szybkich zmian.

Na podstawie badań i obserwacji prowadzonych przez autorów C. Lindblom [1959], J. Quinn [1979, 1980], P.A. Jensen [2010], T. Hernandez, Robinson, Larsen [2010] można zaproponować zalety podejścia inkrementalnego w realizacji strategii, takie jak:

- lepsza jakość, adekwatność do sytuacji i aktualność informacji w podejmowaniu decyzji,
- zdolność radzenia sobie z wieloma czynnikami jednocześnie, różnymi w różnych miejscach organizacji,
- radzenie sobie z indywidualnym oporem wobec zmian jednocześnie w zespołach oraz u poszczególnych osób,
- radzenie sobie ze skoncentrowanymi naciskami politycznymi różnych grup interesów trudnymi w wywoływaniu presji na rozproszone ośrodki decyzyjne,
- tworzenie świadomości odpowiedzialności za działania organizacji i budowanie zaangażowania,
- obniżanie poziomu niepewności lub ryzyka wynikającego z niezdolności większych systemów do monitorowania niewielkich zmian w otoczeniu w krótkim czasie,
- wzrost jakości analiz, wyborów, decyzji poprzez zaangażowanie ludzi w rozwiązywanie mniejszych problemów,
- zmniejszenie skali ewentualnych porażek przy wprowadzaniu zmian.

W podejściu inkrementalnym istotne jest nadanie znacznej, a być może pełnej swobody decyzyjnej już nie większym komórkom organizacyjnym, ale w zasadzie wszystkim stanowiskom. Konieczne jest także uwrażliwienie członków organizacji na dostrzeganie wszelkich zmian zachodzących w otoczeniu, ale też edukacja w kierunku zdolności do oceny potencjalnych efektów tych zmian i ich możliwego wpływu na organizację. To z kolei wskazuje, że niezbędna jest bardzo dobra znajomość samej organizacji, jej zakresu działania, możliwości, zasobów itd. Niezbędna reaktywność to nie tylko zdolność do dokonywania zmian w zakresie osoby, której to dotyczy, ale też wywoływanie jej w otoczeniu i kierowanie nią. Zarządzanie zmianą staje się zakresem wiedzy, który powinni przyswoić wszyscy uczestnicy organizacji. Obserwacja i zmiana stają się zatem integralnymi zakresami, wartościami i kierunkami postępowania.

2.3.2. Podejście menedżersko-rozwojowe

To podejście, w którym zakłada się, że realizacja strategii następuje na dole hierarchii organizacji, wśród kierowników niższego szczebla i pracowników liniowych. Choć wydaje się zbliżone do podejścia inkrementalnego, to jednak tu nacisk położony jest na rozwój kompetencji, wiedzy, postaw i umiejętności tych, którzy są przede wszystkim zaangażowani w realizację strategii. To także tworzenie systemów zachęcających do podejmowania decyzji i przyjmowania na siebie odpowiedzialności we wszystkich, lub tylko wybranych miejscach w przedsiębiorstwie.

Zachęcanie, wspieranie, uczenie i wzbudzanie odwagi do takich działań jest istotą tego rozwiązania. W odróżnieniu od strategii „wodzowskich”, opartych na planie, czy wskazaniach co do wykorzystania zasobów, tu odpowiedzialność może zostać skopiowana z wyższych stanowisk na niższe, co przywołuje niektóre cechy organizacji fraktalnej [Stabryła, 2009]. Realizacja strategii nie jest kształtowana przez głównego menedżera, który też nie prowadzi podwładnych według ustalonych przez siebie szczegółowych wytycznych czy planów cząstkowych. Podwładni, a w zasadzie współpracownicy sami kształtują strategię, a także jej realizację. Menedżer czy zarząd jedynie i aż wspierają, rozwijają i tworzą środowisko relatywnie mało krytyczne, wspierające w generowaniu pomysłów, podejmowaniu decyzji i realizacji ustalonych rozwiązań. Nadanie szerokich uprawnień decyzyjnych pracownikom wymaga znacznego rozwoju ich kompetencji, a jednocześnie wsparcia ze strony wyższych szczebli [Babcock, Sorensen, 1979]. Choć można odnieść wrażenie, że podstawowym nurtem jest tu wykorzystanie i rozwój zasobów (menedżerów), co nawiązuje do strategii zasobowych, to jednak podejście to zakłada także sytuacyjne kierownictwo każdego z członków organizacji, co oddala je nieco od związku ujęciem zasobowym, ale jest zgodne z ujęciem ewolucyjnym, które także dotyczy zasobów [Burgelman, Rosenbloom, 1989; Nelson, Winter, 1982].

L. Bourgeois i D. Brodwin [1984] przedstawiają wnioski z przeprowadzonych badań dotyczących podejść do sprawowania funkcji menedżerskich i ich roli w realizacji strategii według pięciu ujęć. Jednym z nich jest *crescive*⁴, co oddaje charakter opisywanego podejścia menedżersko-rozwojowego. Strategia jest tu zarówno tworzona, jak i realizowana z „dołu ku górze” hierarchii przedsiębiorstwa. Menedżer najwyższego szczebla przestaje więc być kreatorem strategii i sposobów jej implementacji, a staje się stroną motywującą, stawiającą wyzwania i oceniającą pomysły oraz sposoby ich realizacji. To średni i niższy szczebel, czyli np. inżynierowie, przedstawiciele handlowi, specjaliści od marketingu lub kontrolerzy jakości tworzą i realizują strategię. Podejście to, zdaniem autorów, dobrze odpowiada charakterystyce małych i średnich przedsiębiorstw, ale jednak zawodzi w przypadku większych podmiotów. Choć pierwotnie opracowane właśnie z myślą o zdywersyfikowanych, dużych, działających na wielu rynkach, międzynarodowych, a nawet globalnych przedsiębiorstwach. Trudno jednak polemizować z tym wnioskiem, jako że nie można oczekiwać, by za każdym razem menedżer, czy ich mocno ograniczona grupa rozumiała kontekst wszystkich działań, ich zakresów i wydarzeń powstających w znacznej merytorycznej odległości, geograficznym dystansie i na poziomie operacji. Należy jednak mieć na uwadze, że badania te, choć przynoszące bardzo ciekawe spostrzeżenia, to jednak

⁴ Ang. *crescive*. – ang

zostały przeprowadzone w 1984 r. i nie uwzględniają współczesnych form funkcjonowania organizacji, systemów komunikacyjnych, kompetencji i postaw pracowników, ale też ich roli i aktywności w tworzeniu organizacji oraz jej strategii. Te zmieniły się niezwykle wyraźnie w ostatnich dekadach [Boudreau, Rice, 2015; Charan, Barton, Carey, 2015]. Wraz z podejmowaniem prób przez duże korporacje naśladowania małych, a nawet mikroprzedsiębiorstw, wnioski z tych badań mogą w znacznej mierze umożliwiać ich transfer w odniesieniu do podmiotów dużych.

W ujęciu menedżersko-rozwojowym, realizacja strategii jest sumą decyzji i działań mniejszych zespołów, a nawet pojedynczych osób i stanowisk. Najwyższy szczebel zarządzania kształtuje postawy, sposoby podejścia do identyfikacji i rozwiązywania problemów. W sposób pośredni wpływa zatem na dokonywane wybory. Założeniem jest tu także, że szczeble tradycyjnie odpowiedzialne za tworzenie strategii i zrębów jej realizacji dokonują oceny powstających rozwiązań i mogą korygować kierunki działań całego przedsiębiorstwa. Wpływając na pojedyncze wybory, mogą również tworzyć ramy dla ich sum i wypadkowych działań. W tym podejściu w realizacji nie zakłada się jednak występowania nadrzędnego kierunku, norm bądź reguł, co odróżnia realizację strategii w podejściu prostych reguł. To także wyjście poza podejście inkrementalne, silnie determinowane przez otoczenie i bez uwypuklenia lub określenia specjalnej roli zarządów i kierowników najwyższego szczebla. W podejściu menedżersko-przywódczym to oni, choć podatni na czynniki kształtujące ich wybory i zmienni w swoich postawach, ostatecznie nadają kształt realizacji strategii. Nie są zatem jedynymi decydentami, jak to miało miejsce w strategiach planistycznych czy zasobowych, ale też nie stają się anonimowymi członkami organizacji, zrównanymi ze wszystkimi pozostałymi. Ich możliwości i zakresy odpowiedzialności wydają się większe, aniżeli pozostałych. To oni określają poziom swobody innych stanowisk.

Nie jest w tym ujęciu jednak wyraźnie określone, czy strategię realizują średnie i niższe szczeble menedżerskie czy pojedynczy pracownicy, sytuacyjnie przyjmujący rolę liderów. Analizując współczesne badania organizacji, w tym np. wykorzystanie modeli *open source*, przywództwo sytuacyjne, łączące wszystkie modele przywództwa i nakazujące ich dobór w zależności od sytuacji, czy przywództwo ad hoc [Jamielniak, Koźmiński, 2012], wyłania się teza, że realizacja strategii może zachodzić w zespołach powstających na chwilę, bez wsparcia formalnego. W ten sposób schodzi z poziomu menedżerskiego jakiegokolwiek szczebla, na poziom faktycznych działań operacyjnych. Nadal występuje postać osoby nadrzędnej, choć w tym przypadku bardziej nieformalnego przywódcy niż menedżera. Nie można tu przecież wykluczyć występowania menedżerów ad-hoc, np. związanych z realizacją określonych ramami czasowymi projektów.

Podejście menedżersko-rozwojowe formułuje więc co najmniej kilka wytycznych, do realizacji strategii tą metodą (tab. 2.6).

Tabela 2.6. Kroki w realizacji strategii za pomocą podejścia menedżersko-rozwojowego

Lp.	Działanie
1.	Stworzenie zasad i wspieranie kultury otwartości na nowe zdarzenia, informacje i szanse
2.	Stworzenie systemów formalnych, np. raportowania, obiegu dokumentów itp., ale też struktur organizacyjnych wspierających tworzenie i realizację strategii od dołu ku górze organizacji
3.	Stworzenie systemów motywacji i kontroli wspierającej innowacyjność i przyjmowanie na siebie odpowiedzialności przez pracowników wszystkich szczebli
4.	Stworzenie i wdrażanie systemów wspierających zdolność do dokonywania oceny wdrażanych rozwiązań w miejscu, w którym one powstają
5.	Rozwój kompetencji pracowników, wiedzy ogólnej, ale też technicznej i merytorycznej, związanej ze stanowiskiem i realizowanymi zadaniami
6.	Przekazywanie uprawnień do dysponowania zasobami, w tym także ustalanie np. indywidualnych budżetów
7.	Wprowadzanie stosunkowo elastycznego czasu pracy, umożliwienie przeznaczania części czasu na poszukiwanie nowych rozwiązań, czy wychwytywanie szans z otoczenia
8.	Rozwój poczucia właścicielskiego wśród pracowników poprzez np. udział w zyskach, przydzielanie akcji (udziałów) lub opcji na akcje (udziały)
9.	Budowanie poczucia zaufania do pracowników i podejmowanych przez nich działań, ale też rozwijanie systemów kontrolnych reagujących na przekroczenie określonych możliwych zakresów i barier nadawanych uprawnień

Źródło: opracowanie własne.

Można na tej podstawie (tab. 2.6) zidentyfikować wiele zalet tego podejścia. Nadaje ono pracownikom faktyczny wpływ na tworzenie i realizację strategii, łącząc jednocześnie ich pracę z działaniami nadrzędnymi, określając jej szerszy wymiar. Może pełnić funkcję motywatora do działania, a także zwiększać świadomość strategii i jej realizacji. Na subiektywnie oceniany wpływ własnej pracy na całość przedsiębiorstwa jako silny motywator wskazują choćby R. Quinn, E. Faerman, M. Thompson, M. McGrath [2007] czy M. Kopertyńska [2008]. Autorzy ci piszą, że na motywację wewnętrzną, szczególnie cenną w życiu przedsiębiorstwa, wpływ mają przede wszystkim:

- poczucie znaczenia danego zajęcia dla całości przedsiębiorstwa,
- wiara w kompetencje własne,
- autonomia i swoboda działania, w tym także swoboda podejmowania decyzji i szerokie uprawnienia,
- poczucie wpływu podejmowanych działań na strategiczne wyniki,
- poczucie osiągnięcia własnych celów z pomocą realizacji zadań na danym stanowisku.

Strategia rozwijana i realizowana w podejściu menedżersko-rozwojowym jest znacznie bliższa rynkowi i temu, co dzieje się w otoczeniu. To szczeble bezpośrednio związane z tworzeniem styku organizacji i jej otoczenia mają najszersze możliwości wyławiania tego, co może okazać się ważne. Mają także możliwość szybkiego reagowania na zachodzące zmiany, w tym także mikrozmiany, niewidoczne z góry hierarchii organizacyjnej. Ma to szczególne znaczenie w relacjach z klientami i w sprzedaży, gdzie zdolność do redefinicji istniejących czy tworzenia nowych systemów, usług, produktów itd. może pozwalać na skuteczne wykorzystywanie nowych możliwości, ale też pozwala na szybkie korekty w przypadku występowania trudności. To wymusza stworzenie takiego systemu, który nie zakłada kaskadowania decyzji i zatwierdzania za każdym razem uprawnień. Nadane powinny być odgórnie i w sposób relatywnie trwałe. Mogą podlegać modyfikacjom, jednak co do zasady powinny pozostawać na stałe w gestii pracownika. To również zgoda na popełnianie błędów i generowanie krótkookresowych strat przez każdego z pracowników.

Można jednak rozszerzyć nieco to podejście i nadać mu charakter zbliżony do wymogów strategii prostych reguł. Zarząd czy nadrzędny lider mogą przecież nadawać strategiczny kierunek staraniom pracowników, czy kształtować ramy podejmowanych przez nich decyzji. Także sama struktura organizacyjna i wspierające ją systemy mogą nadawać wiodący ton i decydować o azymucie działań operacyjnych. Można także wyobrazić sobie odchylenie tego podejścia w kierunku planistycznym, gdzie istnieje nadrzędny, komunikowany pracownikom plan, nadający kierunek działaniom, jednak w szczegółach, czy też na poziomie operacyjnym nadawane są uprawnienia w zakresie działań szczegółowych. To w zakresie należałoby się dopatrywać dostosowania tego ujęcia do rozmiaru czy zakresu operacji organizacji. Dywersyfikacja, rozproszenie terytorialne, stabilność otoczenia mogą być determinantami kształtującymi podejście menedżersko-rozwojowe i mogą także stanowić dość elastyczną bazę do dalszego jego kształtowania.

2.4. Realizacja strategii prostych reguł

2.4.1. Zarządzanie partycypacyjne

Zarządzanie partycypacyjne obejmuje, w dość ogólnym spojrzeniu, wszelkie formy angażowania pracowników, a szerzej – członków organizacji do czynności zarządczych, szczególnie podejmowania decyzji. Choć zarządzanie partycypacyjne dotyczy zwłaszcza ustalania celów i formułowania planów [Dyson, Foster, 2002;

Prokopowicz i in., 2008], to jednak teoretyczna swoboda w ich kształtowaniu jest ograniczona nadrzędnym kierunkiem, np. misją czy wizją organizacji lub w ogóle celem i planem strategicznym, w których partycypacja dotyczy sposobu ich osiągnięcia i realizacji [Nut, 1989]. Partycypacja może więc dotyczyć nie tylko kształtowania i realizacji planu, ale też oceny zasadności podejmowanych działań, ewaluacji szans i zagrożeń itd. Uwalnia potencjał pracowników, nadaje im pewną swobodę decyzyjną w zakresie działań nie tylko operacyjnych, ale też niekiedy strategicznych. Wszystko jednak odbywa się w pewnych ramach, choćby ustalonego kierunku działania organizacji lub konkretnych zadań, projektów czy jednostek biznesowych. To by odpowiadało przynajmniej części wymienionych cech charakterystycznych dla strategii prostych reguł, gdzie jedynie wyznaczony ogólny kierunek determinuje strategię, zaś działania operacyjne są poza tym stosunkowo swobodne. Tu swoboda ta jest co prawda zwykle strukturyzowana w formie celu i planu, jednak nadrzędną zasadą jest filar odniesienia i pewna dowolność kształtowania własnego wkładu w realizację strategii. Stąd, pomimo licznych wątpliwości (np. pokusy przyporządkowania jej jako metody realizacji strategii ewolucyjnych czy zasobowych), zakwalifikowano tę metodę jako sposób na realizację strategii w ujęciu prostych reguł.

Z jednej strony to ludzie odgrywają tu rolę kluczową. Z drugiej jednak, w znacznej mierze modele partycypacyjne są ograniczone pewnymi wytycznymi. W odróżnieniu od Zarządzania Przez Cele (ZPC, MBO), choć dotyczą (czy mogą dotyczyć) celów i planów, a zatem podejścia planistycznego w tworzeniu i realizacji strategii, to jednak nie ma tu założenia kaskadowania planu w dół hierarchii, a przepływ wiedzy i kształtowanie celów mogą zakreślać kręgi znacznie szersze, aniżeli tylko stanowiska, którego bezpośrednio dotyczą. Im bardziej pracownicy uczestniczą w tworzeniu planów i celów, tym większego można się wśród nich spodziewać zrozumienia wagi strategii, zaangażowania w realizację, odpowiedzialności za zadania i wyniki pracy, powstawania środowiska o postawach właścicielskich, budowania świadomości strategicznej i w efekcie realizowania strategii [Scott, Cavana, Cameron, 2015]. Stąd też propozycja włączenia tego podejścia jako metody realizacji strategii. Pomimo także relatywnie szerokiego spektrum możliwych strategii, jakich może dotyczyć, na podstawie licznych wzmianek w literaturze, zasadne wydaje się odniesienie przede wszystkim do strategii prostych reguł, co jednak jest tylko proponowanym jej przyporządkowaniem.

Podając za K. Zimniewiczem [1991, s. 81], partycypacja wychodzi poza uczestnictwo w procesach przetwarzania zasobów i nadaje uprawnienia do uczestnictwa w procesach regulacyjnych, nakazując różnym szczeblom zarządzania i funkcjom wewnątrz organizacji wymianę informacji i współpracę przy akceptacji i uwspólnianiu działań. Co wskazuje na konieczność współdzielenia uprawnień decyzyjnych,

informacji i wiedzy. To także wskazówka, że dotyka to wszelkich aktywności, np. związanych z tworzeniem i realizacją strategii. Oznacza włączenie pracownika w działania i decyzje, które dotychczas pozostawały poza jego zasięgiem [Knudsen, 1995, s. 6]. Nadaje mu szerokie prawa, ale jednocześnie jeszcze szersze obowiązki. Wymaga szerokiego spojrzenia i podejmowania decyzji oraz działań uwzględniających nadrzędne cele i wartości całej organizacji, jej strukturę i krytyczne dla niej systemy, niezależnie od tego, na jakim poziomie i w którym jej miejscu decyzja jest podejmowana. Najdalej idzie jednak B. Robertson, kreśląc wizję holokracji, czyli organizacji zarządzanej wspólnie przez jej członków, bez jakiegokolwiek udziału menedżerów, których rola przestała być aktualna [Robertson, 2015]. Wskazuje on, że jest to przyszłość organizacji rozwijających się, zdolnych do adaptacji do zmieniających się warunków i wreszcie do realizacji strategii oraz tworzenia kultury organizacyjnej podatnej na wymienione aspekty. Obecnie jednak potrzebują one wskazówek i punktów odniesienia wobec pełnej, ewolucyjnej swobody działania każdej z osób nie są jeszcze gotowe. Jednocześnie autor ten dowodzi, że struktury, procesy i inne usztywniające przedsiębiorstwa rozwiązania są niezdolne do sprostania współczesnym wyzwaniom. To podejście znacząco już jednak wychodzi poza realizację strategii, choć autor wskazuje role celów, planów, kierunków i zadań tworzonych sytuacyjnie oraz w różnych miejscach organizacji. Polemizują z nim choćby J. Ware i Ch. Grantham [2009] dowodząc, że co prawda partycypacja zaznacza się coraz silniej, to jednak rola lidera nadal jest istotna, choć, jak twierdzą, liderom będą potrzebne nowe cechy i umiejętności.

Zarządzanie partycypacyjne przyjmuje więc liczne formy. Od przekazywania wszelkich informacji pracownikom i budowania wewnętrznej transparentności przedsiębiorstwa, po zwiększanie odpowiedzialności oraz nadawanie uprawnień decyzyjnych, w tym także związanych z kształtowaniem budżetu, czy sposobów alokacji i wykorzystania innych zasobów. Dotyka kwestii związanych z poczuciem sprawiedliwości, spełniania warunków dobra wspólnego, poczucia godności i podmiotowości wśród pracowników, zgodności z normami społecznymi i hierarchią wartości [Kozmiński, 2011, s. 11]. W kontekście zarządzania partycypacyjnego występują np. koła jakości [Smeltzer, Kedia, 1985, s. 30], zespoły samorządne (samo-zarządzające się) i przynajmniej częściowo, gdyby na partycypację spojrzeć nieco szerzej, także modele *open source* i *open innovation*. To również uczestnictwo pracowników w zyskach, a nawet nadanie im faktycznych praw właścicielskich, np. poprzez emisję akcji pracowniczych lub udziałów.

Można wskazać poszczególne, ogólne poziomy partycypacji:

1. Przekazywanie informacji o strategii i sposobach jej realizacji, z możliwością przekazywania przez pracowników informacji zwrotnej i komentarzy.

2. Umożliwienie podejmowania stosunkowo swobodnych decyzji w zakresie realizacji strategii, w ramach swoich kompetencji na poszczególnych stanowiskach.
3. Wspólne ustalanie sposobów realizacji strategii.
4. Wspólne ustalanie strategii, sposobów jej realizacji, delegacja uprawnień.

Realizacja strategii w tym podejściu wymaga jednak znacznych kompetencji i umiejętności członków organizacji. Ich rozwój wydaje się niezwykle istotnym warunkiem. Jednocześnie powinien się więc pojawiać silny nacisk na odpowiednie planowanie kadr, ich dobór i selekcję, a w kolejnych krokach szkolenie i szeroko rozumiany rozwój obejmujący potencjały: intelektualny, emocjonalny i relacji społecznych [Gomółka, 2000]. Jak twierdzi J. Machaczka [1998, s. 150–153], już sam udział w kształtowaniu, tworzeniu podstaw realizacji strategii, rozwiązywaniu problemów związanych z jej wdrożeniem i dyskusji nad modyfikacjami i zmianami rozwija zarówno potencjał motywacyjny, jak i współpracy, kompetencyjny oraz poczucia odpowiedzialności. Stawia on nawet tezę, że partycypacja jest warunkiem koniecznym w realizacji strategii i jej zgodności z kulturą organizacji.

Tabela 2.7. Kroki w realizacji strategii za pomocą zarządzania partycypacyjnego

Lp.	Działanie
1.	Ustalenie kierunków strategicznych, strategicznego celu, misji, wizji
2.	Określenie ram, według których mogą być podejmowane decyzje i działania na poszczególnych szczeblach organizacji. Delegowanie uprawnień menedżerskich na niższe szczeble hierarchii
3.	Ustalenie sposobu weryfikacji zgodności z kierunkiem strategicznym, mierzenia odchyień, oceny decyzji i działań i określenie sposobów reakcji na nie
4.	Stworzenie zasad i wspieranie kultury otwartości na nowe zdarzenia, informacje i szanse, określenie zakresu i nadanie uprawnień decyzyjnych na każdym szczeblu hierarchii
6.	Stworzenie systemów pozwalających na samoocenę pomysłów, działań i decyzji w zgodzie w ogólnym kierunkiem strategicznym organizacji
5.	Weryfikacja decyzji i działań pod kątem ich zgodności z kierunkiem strategicznym, reagowanie na odchylenia od założonego kierunku
6.	Rekrutacja i selekcja współpracowników odpowiadających normom organizacji, o odpowiedniej wiedzy i zdolności do ponoszenia odpowiedzialności
7.	Rozwój kompetencji pracowników, ich wiedzy, doświadczenia związanej ze stanowiskiem, podejmowanymi decyzjami i realizowanymi zadaniami
8.	Rozwój poczucia właścicielskiego wśród pracowników poprzez np. udział w zyskach, przydzielanie akcji (udziałów) lub opcji na akcje (udziały)
9.	Budowanie poczucia zaufania do pracowników i podejmowanych przez nich działań, ale też rozwijanie systemów kontrolnych reagujących na przekroczenie określonych możliwych zakresów i barier nadawanych uprawnień

Źródło: opracowanie własne.

Partycypacja przy tworzeniu i realizacji strategii to także tworzenie oraz wspieranie postaw właścicielskich wśród pracowników (tab. 2.7) z jednoczesnym

wprowadzaniem zasad odpowiedzialności za efekty. Związane jest to z relatywnie szerokimi uprawnieniami nadawanymi pracownikom. Powiązanie tego z koncepcją kultury organizacyjnej, w której normą, a może nawet założeniem kulturowym [Nogalski, 1998; Schein, 2010] stają się poczucie własności, przynależności, współtworzenia i odpowiedzialności.

Traktując zatem partycypację jako delegowanie uprawnień menedżerskich, interakcje, współpracę i poszukiwanie wspólnych rozwiązań oraz wymianę informacji [Mendel, 2002, s. 9–11], trudno odmówić jej roli w realizacji strategii. Tym bardziej więc uprawnia to (pomimo wielu uzasadnionych wątpliwości) do uznania koncepcji zarządzania partycypacyjnego za dobre podejście do wdrożenia strategii. W zasadzie dotyka tych kwestii, które mogą zostać wskazane z jednej strony jako potrzebne do realizacji strategii (podrozdział 3.5), jak również tych, które dotyczą tworzenia barier w realizacji (podrozdział 3.4). J. Power i inni autorzy [Power, Waddell, 2004; Yeats, Hyten, 1998] zauważają także, że przyczynia się do szeroko rozumianego usprawnienia przebiegu procesów wewnątrzorganizacyjnych oraz podniesienia sprawności, efektywności i skuteczności jej funkcjonowania. Realizacja strategii staje się szybsza, ogólnie lepsza i część barier wymienianych przy innych podejściach lub sposobach przestaje mieć znaczenie lub zwyczajnie nie występuje; związanych z adaptacją wobec wymagań strategii, przepływem informacji, brakiem poczucia wspólności celów, czy problemami z określeniem własnego miejsca w całości procesu realizacji strategii.

Nie można jednak nie dostrzegać możliwości zaistnienia wad zarządzania partycypacyjnego. Brak jednoznacznej odpowiedzialności za podjęte decyzje, poszukiwanie kompromisów w miejsce ważnych zmian, spowolnienie decyzyjne, nadawanie uprawnień osobom do tego nieprzygotowanym, czy wreszcie niemoc decyzyjna części pracowników mogą stanowić skuteczną barierę w realizacji strategii z wykorzystaniem zarządzania partycypacyjnego.

2.4.2. *Governance, Risk Management, Compliance (GRC)*

GRC wyraźnie się kształtuje i przybiera wciąż nowe, coraz bardziej rozbudowane formy. Jednocześnie autorzy zgłaszają liczne problemy definicyjne [Dittmar, 2007; Leib, 2007; Rasmussen, 2008]. Akronim GRC jest skrótem ang. *governance*, *risk management* i *compliance*, czyli systemów zarządzania, zarządzania ryzykiem i zgodności z normami i nadrzędnymi celami organizacji, ale też normami etycznymi, prawnymi oraz kulturowymi społeczności, w otoczeniu której organizacja istnieje. Podstawowym założeniem wydaje się tu występowanie nadrzędnego kierunku, zasady, reguły, misji, do którego odnoszą się pozostałe elementy. *Governance*, czyli

procesy, systemy zarządcze, kontrolne, motywacyjne, a także struktury organizacyjne, czy sposób sprawowania władzy ma wspierać nadrzędne kierunki i umożliwiać podążanie za nimi. Zarządzanie ryzykiem, kontrola pomysłów i projektów, szczególnie pod tym kątem, to sposób na ograniczenie możliwości swobodnego dryfu przedsiębiorstwa, szczególnie w przypadku, gdy poziom niebezpieczeństwa i zaangażowania przedsiębiorstwa mogą być znaczne. Niepowodzenie w jednym z pomysłów może bowiem rzutować na całość jego funkcjonowania, skutecznie zagrażając jego bytowi. Tu również podstawowym założeniem pomiaru ryzyka jest zgodność pomysłów z przyjętymi jego poziomami dla określonych, ustalonych wcześniej kierunków. Istotą pozostaje jednak *compliance* (spełnienie np. norm), czyli zgodność wszelkich podejmowanych działań, w tym wynikających zarówno ze sposobu zarządzania, jak i pomiaru ryzyka, z przyjętym kierunkiem, uregulowaniami prawnymi, normami etycznymi i społecznymi oraz kulturą organizacji.

Wyraźne jest więc odwołanie do nadrzędnych norm i celu czy ich zestawów. Pierwotnie jednak przyjmowano, że „zgodność” dotyczy przede wszystkim norm prawnych [Tarantino, 2008]. Rozszerzone później o moralne, wynikające z kultury organizacyjnej [Steinberg, 2011], równie dobrze sprawdzają się jako jednoczesna zgodność ze strategicznym kierunkiem [Tadewald, 2014] lub strategicznym kierunkiem w połączeniu z normami społecznymi i regulacjami prawnymi [Jackman, 2015] oraz głównymi procesami [Tarantino, 2008]. Nawiązuje do podejścia COSO związanego z obszarami kontroli ryzyka zaproponowanymi przez Committee of Sponsoring Organizations [COSO, 1992].

GRC to zatem ogólny system kontroli ukierunkowany na procesy, zasoby, technologie i ludzi, który wychodząc od potrzeb powstających na poziomie operacji, pozwala na uzgodnienie działań wykonawczych z oczekiwaniami interesariuszy, prawem i wewnętrznymi regulacjami organizacji. Umożliwia osiąganie zamierzeń strategicznych, jednocześnie minimalizując poziom ryzyka podejmowanych działań. Stąd też przyjęto, że jest to podejście do realizacji strategii. Punkt widzenia jest tu ujęty z pozycji wykonawcy, nie zaś twórcy norm i kierunków.

Bez wątpienia GRC wywodzi się z finansów przedsiębiorstwa i finansowej percepcji zarządzania ryzykiem. Obecnie jednak spektrum wykorzystania podejścia jest znacznie szersze. Wskazuje na konieczność integracji poszczególnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw i zestawienia ich z głównymi kierunkami działania. Odwołuje się do zarządzania zasobami i ERP [Maurno, 2014; Tarantino, 2008, s. 363], procesów związanych z produktami, usługami i ich sprzedażą [Reiff-Marganec, Quing You, 2012; Silveira, Rodriguez, Birukou, Casati, Daniel, D’Andrea, Worledge, Taheri, 2012] czy interesariuszy [Marks, 2010]. GRC przechodzi zatem ewolucję (tab. 2.8) od koncentracji na decyzjach zarządu pod kątem ich ryzyka

niezgodności z prawem, do oceny poziomu ryzyka wszelkich działań w organizacji, zgodności ze strategią, procesami, etyką, odpowiedzialnością społeczną itd. (rys. 2.6). Wskazuje się więc na stosunkowo szerokie obszary w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, które GRC obejmuje jak: strategia, efektywność i wyniki działań, procesy, zarządzanie ryzykiem, kontrola wewnętrzna i audyty, zapewnienie bezpieczeństwa organizacji, nowoczesne technologie, etyka i odpowiedzialność społeczna, zarządzanie jakością, zarządzanie finansami, zarządzanie ludźmi i kultura organizacji [Marks, 2010]. Tak szerokie spektrum, które obejmuje to podejście nie dziwi jednak, jeśli traktować je jako metodę realizacji strategii.

Tabela 2.8. Ewolucja podejścia GRC

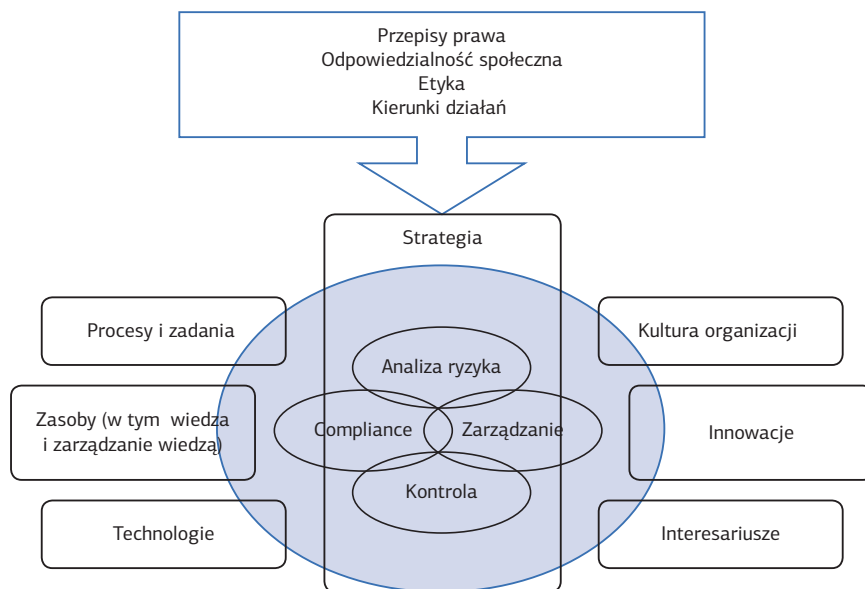
Zakres	Podejście tradycyjne	Podejście rozwinięte	Podejście współczesne
Obszar zainteresowania i elementy podejścia	Regulacje prawne, główne procesy w przedsiębiorstwie, analizy ryzyka związane z niezgodnością działań z prawem, działania zarządów	Regulacje prawne, cel i plan strategiczny, wszystkie procesy, sposób zarządzania, analizy ryzyka finansowego działań	Regulacje prawne, normy etyczne, społeczne i kulturowe, interesariusze, zamierzenia i kierunki strategiczne, kultura organizacji, wielowymiarowe ryzyko, wszystkie procesy i działania
Główne cele	Zgodność decyzji zarządów z regulacjami prawnymi, procesami i przyjętym, akceptowalnym poziomem ryzyka	Zgodność działań operacyjnych z regulacjami prawnymi, głównymi procesami i przyjętym, akceptowalnym poziomem ryzyka	Zgodność wszelkich działań z regulacjami, normami, kierunkami strategicznymi, celami interesariuszy, innowacyjność i zachowanie relatywnie niskiego poziomu ryzyka
Działania	Audyty zgodności	Kontrola, ustalanie mierników, automatyzacja oceny ryzyka, automatyzacja kontroli	Kontrola i samokontrola pracowników pod kątem zgodności oraz ocena i samoocena ryzyka poprzez wykorzystanie nowoczesnych technologii, algorytmów i zarządzania wiedzą
Wybrani autorzy	A. Tarantino, J. Hagerty, K. Verma, D. Gaughan,	C. Switzer, Y. Delmar, P. Quinlan, D. Jackman, P. Silveira, C. Rodríguez, A. Birukou, F. Casati, F. Daniel, V. D'Andrea, C. Worledge, Z. Taheri, S. Reiff-Marganec, H. Quing You	J. Tadewald, D.A. Maurno, N. Marks, R.M. Steinberg, D. Jackman, R.K.E. Bellamy, T. Erickson, B. Fuller, W.A. Kellogg, R. Rosenbaum, J.C. Thomas, T.V. Wolf

Źródło: opracowanie własne.

Współcześnie zatem, GRC wyraźnie przekształca się w podejście (narzędzie), które może służyć realizacji strategii (tab. 2.8). Jak uwzględniono w tab. 2.8, GRC wskazuje z jednej strony na relatywną swobodę działania pracowników, z drugiej

jednak nakazuje zgodność z szeregiem filarów bezpieczeństwa funkcjonowania strategicznego podmiotu. Przyjmuje nadrzędną rolę tych, którzy kształtują kierunki strategiczne (choć i oni muszą działać w zgodzie choćby z przepisami prawa), jednak nadaje podmiotowość każdej komórce organizacyjnej. Wychodzi z założenia, że to raczej systemy wewnątrz przedsiębiorstwa, jak zautomatyzowana kontrola zgodności, czy ocena ryzyka przejmą znaczną część odpowiedzialności za utrzymanie ustalonego kierunku działań, nadając jednak znaczny obszar samodzielności jednostkom. Jak przedstawiono to na rys. 2.6, tradycyjne elementy GRC natomiast są zawarte już w samej strategii, która tu przybiera formę nadrzędnych kierunków działań, misji czy strategicznego celu [Frigo, Andereson, 2009]. Uwzględniane są jednak i pozostałe wymienione, które zarówno wpływają w pewien sposób na kształtowanie norm oraz zasad nadrzędnych, jak i działania podejmowane wobec nich muszą odnosić się do owych zagadnień głównych. Zatem, strategia i jej realizacja, nawet w tej formie, są jednak ustrukturyzowane, co jest istotne dla jej realizacji z wykorzystaniem GRC.

Rysunek 2.6. Współczesny model GRC



Źródło: opracowanie własne.

W GRC zakłada się występowanie znacznej swobody poszczególnych pracowników, którzy wyposażeni w narzędzia wspierające, ale też kontrolne, mogą podejmować działania związane z realizacją strategii według własnej ich oceny.

Za każdym razem jednak muszą one wykazywać zgodność z nadrzędnymi kierunkami, obowiązującymi normami i przepisami oraz spełniać kryteria związane z oceną ryzyka. GRC to zatem także szeroki system kontroli podejmowanych działań, uwzględniający przyjęte warunki. W zasadzie więc, spektrum zastosowania GRC jest znacznie szersze, aniżeli tylko strategie inkrementalne. Jednak występowanie punktów odniesienia, przynajmniej ogólnych norm jest warunkiem koniecznym do zastosowania GRC. To zaś wpływa na powstawanie trudności w ustalaniu zmiennych istotnych w kontroli i faktycznie odnoszących się do tego, co w strategii ważne.

W GRC jako metodzie realizacji strategii można wymienić następujące kroki [Cannon, Byers, 2006; Switzer, Delmar, Quinlan, 2015]:

Tabela 2.9. Kroki w realizacji strategii za pomocą zarządzania partycypacyjnego

Lp.	Działanie
1.	Ustalenie oczekiwań interesariuszy mogących mieć krytyczny wpływ na funkcjonowanie organizacji, w tym np. otoczenia prawnego, norm społecznych itd.
2.	Ustalenie strategii zgodnej z oczekiwaniami interesariuszy o krytycznym wpływie na organizację
3.	Wyodrębnienie lub zaprojektowanie procesów lub zakresów działań w organizacji
4.	Określenie zmiennych wpływających na ocenę ryzyka działań podejmowanych w organizacji, sposobów pomiaru ryzyka oraz jego poziomów krytycznych
6.	Opracowanie systemów i algorytmów kontrolnych odnoszących się do akceptowalnych poziomów ryzyka podejmowanych działań
5.	Określenie sposobów pomiaru odchyłań podejmowanych działań od kierunków strategicznych
6.	Delegacja uprawnień do pracowników w zakresie decyzyjności, innowacyjności itd.
7.	Wdrożenie systemu z uwzględnieniem pomiaru efektywności, skuteczności, ryzyka i zgodności podejmowanych działań
8.	Ustalenie oczekiwań interesariuszy mogących mieć krytyczny wpływ na funkcjonowanie organizacji, w tym np. otoczenia prawnego, norm społecznych itd.

Źródło: opracowanie własne.

Do trudności w ustaleniu miar w systemach kontrolnych podejścia GRC (tab. 2.9) odnoszą się C. Switzer in. [2015]. Autorzy twierdzą, że posiłkując się dotychczas uznanymi funkcjami przedsiębiorstwa, jak zarządzanie ludźmi, finanse czy sprzedaż, np. *compliance* napotyka na wiele trudności. Miary takie jak skuteczność szkoleń sprzedażowych, liczba odebranych telefonów od klientów, uzupełnionych rekordów w bazie danych itd. skutecznie służyły dotychczas jako miary kontrolne, ale też uzgadniające oczekiwania i akceptowalne poziomy ryzyka. Systemy i procesy dopasowane do nich oddawały istotę realizacji strategii. W przypadku *compliance* oczekiwania nie są tak klarowne. O ile bowiem dotychczasowe miary dawały ogólny kierunek, w którym zmierza organizacja, to jednak nie wskazywały na wiele ważnych

dla realizacji strategii elementów, jak choćby zdolności przedsiębiorstw do radzenia sobie z powstającymi problemami, czy do wykorzystywania pojawiających się szans. Trudno było określić potencjał całości i ustalić np. czy jest zdolny do wdrażania kolejnych zamierzeń strategicznych czy nie. Nie ma jeszcze szerokiej wiedzy o tym, co kontrolować i jak. Nie jest jeszcze ustalone na gruncie naukowym, czy odnosić należy się przede wszystkim do nadrzędnego kierunku działania, przepisów prawa, norm społecznych, kultury organizacji czy wszystkiego jednocześnie.

Ponadto dochodzi kwestia znacznych kosztów, jakie ponoszą przedsiębiorstwa stosujące tę metodę w realizacji swoich strategii [Hagerty, Verma, Gaughan, 2008]. Audyty i systemy kontrolne związane tylko z odnoszeniem się do przepisów kosztowały przedsiębiorstwa w USA, w 2009 r. 33 mld USD. Co związane jest także z poziomem złożoności, zwłaszcza w podmiotach dużych, zajmujących różne sektory gospodarki, oferujących szerokie portfele produktów i mających rozbudowane struktury [Bellamy, Erickson, Fuller, Kellogg, Rosenbaum, Thomas, Wolf, 2007]. Kontrola wewnętrzna związana z ryzykiem to kolejne miliardy powiązane nie tylko z samymi procedurami kontrolnymi, ale także z koniecznością zaangażowania w nie najwyższych szczebli w hierarchii organizacji. Koszty obejmują więc nie tylko te, faktycznie poniesione, ale też utracone możliwości. Można też domniemywać, że koordynacja trzech połączonych obszarów to koszt znacznie wyższy, aniżeli prosta suma wynikająca z ponoszonych wydatków na każdy z nich.

Z pomocą przychodzą tu jednak systemy informatyczne. Znaczną część oceny ryzyka, procesów, systemów zarządczych i oceny zgodności można zautomatyzować i przedstawić za pomocą algorytmów ujętych w mierzalne przedziały tolerancji. Z pomocą przychodzą tu także usługi sieciowe i rozwój wielu technologii uelastyczniających złożone systemy wykorzystywane wewnątrz organizacji. GRC z ogólnej koncepcji przeradza się więc w zestaw użytecznych narzędzi IT, zdolnych do wsparcia realizacji strategii i kontroli zgodności z przyjętymi zasadami, ale też z wymaganiami interesariuszy. Wymiana wiadomości, organizacja spotkań, wsparcie innowacyjności, a nawet projektowanie nowych procesów, to często zagadnienia wychodzące poza standardowe ujęcie systemów wspierających GRC. Stąd ich elastyczność to nowe wyzwanie. Pomimo jednak tak ustrukturyzowanego wsparcia, przedsiębiorstwa adaptujące GRC znaczną część związanych z tym działań podejmują ad hoc [Sloane, Rosow, Adam, Shine, 2006]. Jednostki biznesowe, komórki organizacyjne, a nawet obsługa procesów mają często różne od siebie, własne wypracowane metodyki, polityki, systemy kontrolne, czy nawet przyjęte techniki i technologie, stosowane w omawianym zakresie.

2.4.3. Center of gravity

Podejście do realizacji strategii według „centrum grawitacji” (ang. *center of gravity*) zostało zaproponowane przez J.R. Galbraitha [1983], rozwinięte zaś przez wielu kolejnych autorów odnoszących to podejście np. do strategii innowacyjnych [Engberg, Horte, Lundback, 2015], czy związanych z adaptacją nowych technologii [Sabourin, 1998]. J.R. Galbraith wychodzi z założeń charakterystycznych dla modelu 7 s. Według niego, podając za T. Petersem R. Watermanem [2006], organizacja składa się z siedmiu podstawowych elementów (obszarów)⁵, co jednak nie umniejsza wiodącej roli strategii. Potwierdza t, że organizacja to coś więcej niż tylko struktura i wskazuje, że wszelkie tworzące ją elementy powinny do siebie pasować, żeby tworzyć harmonijnie działającą całość. Nieco jednak inaczej w tym ujęciu traktowana jest sama strategia. Wydaje się nieco odrębnym, nadrzędnym elementem wpływającym na pozostałe w stopniu większym niż one na siebie. Zakłada, że strategia może zostać zmieniona, co powinno wywoływać skutki, także w kształcie pozostałych elementów. B. Tregoe i J. Zimmermann [1980] uważają jednak, że każda organizacja, by skutecznie realizować swoje strategię, powinna mieć punkt odniesienia, główną siłę napędową czy „centrum grawitacji”. To uprawnia do uznania tego podejścia za związane ze strategią prostych reguł. Elementy tworzące środowisko są tu bowiem kształtowane przez ośrodek centralny (*center of gravity*) i kolejni autorzy poświęcają znacznie więcej uwagi definiowaniu tego, co tym ośrodkiem może być, aniżeli pozostałym składowym. Wszystkie elementy organizacji będą więc za tym ośrodkiem (centrum) podążać i reagować na jego zmiany.

Zarówno J. Galbraith, jak i B. Tregoe oraz J. Zimmermann wyjaśniają wprowadzony tu termin ośrodka centralnego. Przede wszystkim uzależniony on jest od chwili i miejsca w łańcuchu dostaw, produkcji czy usług, w którym przedsiębiorstwo rozpoczęło działalność i funkcjonuje. Zależy od tego, w którym miejscu odnosiło największe, przede wszystkim mierzone ekonomicznie, sukcesy. Nie są to jednak miejsca dowolne, czy dowolnie zdefiniowane. Ujęte są bowiem w kilka etapów, według których następuje przekształcenie surowca, pomysłu bądź czynności z pierwotnego kształtu do produktu skierowanego do ostatecznego konsumenta. Bazując na przemyśle wytwórczym, można wskazać drogę od pozyskiwania, czy posiadania praw do np. gruntu, surowca, poprzez wstępne jego przetworzenie, przekształcenie i dopasowanie do wymogów producenta dóbr konsumenckich, produkcję wyrobów skierowanych do konsumenta, dystrybucję i ostateczną sprzedaż

⁵ Więcej o metodzie 7 s w rozdziale 2.6.2. *Strategic fit* i metoda 7 s.

detaliczną. Można to także przedstawić w kontekście przedsiębiorstw usługowych – od składowych procesów tworzenia usług i produktów skierowanych do konsumenta, do tych, które ostatecznie są nabywane. Można to odnieść do rynku i nabywcy instytucjonalnego i konsumenta czy też rynków B2B, B2G, B2C, C2C⁶ itd. Przedsiębiorstwo w każdym z tych miejsc różni się znacząco od pozostałych, przede wszystkim zakresem, unifikacją i jednolitością efektów swoich działań. Od surowca, przez wytwarzanie stosunkowo jednolitych produktów (np. stal, papier itd.) lub usług (np. księgowo czy kadrowo-płacowe), poprzez wytwarzanie z ich pomocą produktów i usług (np. ze stali puszki, karoserie samochodów, elementy konstrukcji budynków itd.), innowacje i patenty, do ich ostatecznego skierowania na rynek konsumencki, co może być także związane z dodawaniem wartości, np. poprzez markę, kształt, formę, rozwój wybranych cech itd.

Ostatnim punktem w tym cyklu jest handel detaliczny, który różnorodne produkty konsumenckie sprzedaje różnym segmentom. Powstaje tu, zdaniem autorów, strumień wznoszący i opadający (*upstream* i *downstream*), definiujący podstawowe zasady, według których będzie realizowana strategia. Strumień wznoszący dotyczy redukcji różnorodności surowców i podstawowych usług do kilku głównych produktów bądź usług skierowanych do przemysłu. Na przykład z różnorodności przepisów prawnych powstają dość jednolite usługi outsourcingu kadrowo-płacowego. Strumień opadający natomiast, owe jednolite, przewidywalne i często powtarzalne usługi oraz produkty przekształca w różnorodne, zmienne i dopasowane do ewoluujących potrzeb konsumentów. Wartość jest tu tworzona przede wszystkim przez innowacje i działania badawczorozwojowe (patenty, innowacyjne rozwiązania, nowe technologie itd.), marketing (markę, pozycjonowanie, kanały komunikacji marketingowej itp.) oraz sprzedaż (kanały dystrybucji, działania sprzedażowe, obsługę sprzedażowa segmentów itd.). Przedsiębiorstwa strumienia wznoszącego i opadającego znacznie się różnią, jednak łączy je to, że mają podstawowe zagadnienia, wokół których oscylują strategie i później ich realizacja (tab. 2.10).

Odnosząc się do tab. 2.10, strategie „wznoszące” koncentrują uwagę na standaryzacji i efektywności działań, podczas gdy „opadające” na dopasowaniu do potrzeb poszczególnych klientów bądź ich grup. Może to być kierunkiem – punktem odniesienia i zestawem prostych reguł, do których pozostałe inicjatywy powinny się dostosowywać.

⁶ Rynki te opisują głównego dostawcę i odbiorcę, i tak, 2B – *business to business*, produkty i usługi rynku instytucjonalnego skierowane dla nabywcy instytucjonalnego, B2B – produkty i usługi przedsiębiorstw skierowane do konsumentów, G to instytucje rządowe itd. Współcześnie przyjmuje się, że dowolna kombinacja B, C i G jest możliwa i opisuje dostawcę oraz odbiorcę.

Tabela 2.10. Cechy charakterystyczne i kierunki strategiczne przedsiębiorstw o charakterze strumienia wznoszącego i opadającego

		Przedsiębiorstwa strumienia	
		Wznoszącego	Opadającego
Kierunki strategiczne	Standaryzacja		Dopasowanie do segmentów, kastomizacja
	Obniżanie kosztów, poszukiwanie przewag lidera kosztowego		Rozwój marżowości, wzrost marży
	Innowacje procesowe		Innowacje produktowe
	Kapitałochłonność, poszukiwanie kapitału		Nacisk na prace badawczo-rozwojowe, silny udział pracowników wiedzy
	Ujęcie procesowe operacji, usprawnianie procesów, możliwa automatyzacja		Nacisk na motywowanie, organizowanie, przewożenie w kontekście pracowników
	Nacisk na sprzedaż, sprzedaż wypychająca (<i>push</i>)		Nacisk na spełnianie potrzeb klienta ostatecznego, konsumenta, marketing ciągniony (<i>pull</i>)
	Technologie wytwarzania		Działania marketingowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Galbraith, 1983, s. 63–77].

Przedsiębiorstwa realizujące strategie wnoszące standaryzują produkty i usługi, rozszerzają grono nabywców poprzez podbijanie kolejnych grup o tych samych, zunifikowanych potrzebach (np. rozszerzenie geograficzne) i zwiększając produkcję lub liczbę usług poprzez korzyści skali, obniżają koszty ich wytworzenia. Produkty i usługi są jednolitym i takim samym towarem jak oferowany przez konkurencję, więc kluczowe jest budowanie przywództwa kosztowego i niskich cen jako wiodącej przewagi konkurencyjnej. Stąd też wszelkie formy obniżania kosztów w dowolnym miejscu organizacji są pożądane. Zwłaszcza, że marże są tu stosunkowo niskie. Głównym źródłem kosztów są natomiast procesy wytwórcze, surowce i środki trwałe. Zalecane są spłaszczone struktury organizacyjne, z relatywnie ograniczonym średnim szczeblem zarządzania. Nacisk kładziony jest tu na silne działania sprzedażowe wraz z szerokim ich wsparciem. Sprzedaż jest tu wiodąca i staje przed marketingiem, a funkcja sprzedaży przybiera formę silnych i ważnych dla realizacji strategii działań. Jej organizacja bywa procesowa, z możliwie ograniczoną rolą pracowników lub nawet automatyzacją części procesów sprzedażowych. Zazwyczaj jednak to w realizacji tych strategii występuje znaczna liczba wysokiej klasy przedstawicieli handlowych. Reguła strumienia wznoszącego wpływa nawet na swobodę polityki rabatowej, gdzie to nadrzędny menedżer określa pułapy możliwych obniżek ceny negocjowanych z nabywcą. Zwłaszcza, że nacisk na ich obniżanie jest tu bardzo silny. W realizacji tych strategii znaczna część pracowników nie jest zazwyczaj kluczowym zasobem. To odpowiednio opracowane i wdrożone procesy zastępują znaczną część ich aktywności. Badania i rozwój są ukierunkowane właśnie na obniżanie kosztów oraz wzrost sprawności i efektywności przebiegających

procesów. Zasobem szczególnie istotnym są kapitał oraz wiedza (*know-how*) związana z doświadczeniem i przebiegiem procesów.

Przedsiębiorstwa realizujące strategię „opadającą” koncentrują się na badaniu, analizie lub przewidywaniu możliwych i faktycznych potrzeb poszczególnych klientów (tab. 2.10). Poszukiwanie sposobów obniżania kosztów jest tu stawiane na równi z poszukiwaniem metod podnoszenia przychodów i zwiększania marż. W zasadzie podnoszenie marży i uzasadnianie jej np. poprzez tworzenie marki, czy unikalne działania sprzedażowe jest często preferowaną formą generowania zysków. Wskaźniki marżowości jako mierniki poziomu realizacji strategii wydają się tu bardziej uzasadnione niż np. kosztowe. W strukturze kosztów ogółem, istotne są koszty związane z marketingiem oraz pracami badawczo-rozwojowymi. Zasoby są alokowane według produktów i segmentów (rynków) i to one stanowią centra kosztowe. Tu również istotne są wygląd i kształt produktów oraz sposób realizacji usług, metody prowadzenia działań marketingowych, patenty i nowe rozwiązania wyróżniające ofertę spośród konkurencyjnych. Działania marketingowe, wskazujące na odmienność oferty są tu znacznie bardziej istotne, aniżeli tylko sprzedażowe. Marketing staje się wiodący wobec funkcji sprzedaży. Cechy różnicujące produkty i usługi oraz ich pozycjonowanie stają się przewagami konkurencyjnymi. Równie ważna jest zróżnicowana i dopasowana do różnych grup nabywczych obsługa klienta. Funkcja sprzedaży jest tu zorganizowana przede wszystkim według ujęcia segmentowego, z często rozbudowanymi kanałami dystrybucji. Prace badawczo-rozwojowe są ukierunkowane na zajmowanie pozycji rynkowych, pozycjonowanie, rozwój produktów i usług oraz przewidywanie przyszłych potrzeb rynku. Zasobem, który powinien być przede wszystkim rozwijany są pracownicy.

Na tej podstawie można wyróżnić kolejne kroki realizacji strategii z wykorzystaniem *center of gravity*:

Tabela 2.11. Kroki w realizacji strategii za pomocą *center of gravity*

Lp.	Działanie
1.	Identyfikacja, czy najbardziej adekwatnym jest zaliczenie organizacji do nurtu wznoszącego czy opadającego
2.	Adaptacja do kierunków strategicznych (wymagań i charakterystyk) zidentyfikowanego nurtu (tab. 2.10)
3.	Ustalenie wytycznych dla poszczególnych funkcji w organizacji w zgodzie z zidentyfikowanym kierunkiem strategicznym (np. sprzedaż, zarządzanie zasobami ludzkimi, finanse, IT)
4.	Stworzenie środowisk zdolnych do podejmowania działań, decyzji i odpowiedzialności
6.	Określenie sposobów i metod oceny podejmowanych działań w zgodzie z obranym nurtem i kierunkami strategicznymi
5.	Określenie sposobów przyciągania „grawitacyjnego” podejmowanych działań np. operacyjnych do określonego nurtu

Źródło: opracowanie własne.

W efekcie nadrzędność reguły strategicznej „wznoszącej” bądź „opadającej” determinuje dalsze działania związane z realizacją strategii (tab. 2.11). Autorzy opisujący to podejście, nadając strategii wiodącą rolę w kształtowaniu środowiska organizacji, jednocześnie wskazują na podstawową regułę, wokół której jest ona zbudowana. To zaś wpływa nie tylko na kształt organizacji, ale też na działania operacyjne. Określone jest bowiem to, co z punktu widzenia strategii jest przede wszystkim ważne, zaś pozostałe działania powinny podporządkować się głównemu założeniu – prostej regule. Można uzupełnić je także o odpowiedni sposób komunikacji, również nadający kierunek działaniom [Neely, Kaplan, 2015].

W ujęciu tym, nadrzędna rola wznoszącego lub opadającego strumienia wartości dodanej w kolejnych etapach przetwarzania produktów i usług umożliwia uznanie go za metodę realizacji strategii charakterystyczną dla podejścia prostych reguł. Określone są bowiem główne zasady, wokół których strategia jest zbudowana i stanowią one podstawowy jej filar oraz punkt odniesienia, nadając jednocześnie pozostałym, wywodzącym się z podejścia systemowego elementom, dowolność kształtowania. Za każdym razem, by powstawała harmonijna całość zdolna do realizacji strategii, powinny być one tak ukształtowane i połączone, by odpowiadały nadrzędnym zasadom wynikającym z miejsca w cyklu przetwarzania produktów oraz usług.

2.5. Realizacja strategii w podejściu pozycyjnym

2.5.1 Orientacja kosztowa i przychodowa

Pozycyjne podejście do strategii skupia się na otoczeniu, a w szczególności na otoczeniu bliższym, w tym przede wszystkim konkurencji. Odnoszenie się, porównywanie, a nawet w pewnym zakresie *benchmarking*, pozwalają co prawda zestawiać wskazujący możliwe kierunki tworzenia przewag konkurencyjnych, nie wskazują jednak na przeniesienie strategicznego zamysłu na działania operacyjne. Pomimo tego, że szkoła pozycyjna jest koncepcyjnie odmienna od planistycznej, ewolucyjnej czy systemowej [Obłój, 2001], to jednak odmiennosć ta występuje raczej na poziomie ogólnego zamysłu i analizy, nie zaś na etapie wdrożenia. Można dostrzec wiele analogii do innych podejść do strategii i jej realizacji. Rygor szkoły analitycznej, czy ostatecznie akceptacja ograniczonej racjonalności menedżerów, a także uznawanie wiedzy i informacji jako istotnych źródeł przewagi konkurencyjnej wskazują na zaczerpnięcie z innych podejść. W strategii, której nadrzędnym celem jest manewrowanie w kierunku bardziej atrakcyjnych obszarów sektora,

zajęcie pozycji konkurencyjnej, zbudowanie przewag i barier wejścia, różne działania i ich ujęcia mogą być adekwatne.

Takie ujęcie pozycyjne dotyczyłoby więc raczej sposobu ustalania kierunku strategicznego, aniżeli stanowiło kompleksowe podejście do formułowania i realizacji strategii. Specyfika porównywania się z otoczeniem przekłada się jednak także na sposób, w jaki będą podejmowane działania operacyjne. Wskazówki, co do przebiegu takiej translacji odnaleźć można np. w strategiach opartych o ekonomię skali czy różnicowanie. Choć odnoszą się one przede wszystkim do samej strategii, to jednak wyraźnie nadają kierunek, w którym może być ona wdrażana, co w formie normatywnych strategii określa M. Porter [1980, 1985] i stanowi obszar badań nad skutecznością, efektywnością, obszarami oddziaływania czy czynnikami wpływającymi na strategię [Burke, van Stel, Thurik, 2010; Hambrick, 1981; Salancik, Pfeffer, 1978, 2003; Stankiewicz, 2000].

Za każdym razem strategię odwołują się do przewag konkurencyjnych i pokonywania konkurentów. Choć wspomniane są tu trwałe przewagi, to jednak refleksja nad współczesnymi uwarunkowaniami rynkowymi nakazuje wątpić w ich trwałość. Nawet tak trudnych do skopiowania jak np. kultura organizacyjna. Są one raczej chwilowe i nietrwałe, co jednak nie oznacza, że nie należy ich poszukiwać, tworzyć i możliwie długo podtrzymywać. Proponowane ramy wskazujące na ogólny koncept ich wdrażania formułuje ekonomia skali i różnicowanie, do czego nawiązuje także koncentracja [Porter, 1998]. Model pięciu sił tego autora odnosi się do określenia przeciętnej rentowności w ramach sektora, zaś trzy proponowane przez niego typy strategii do osiągnięcia rentowności ponadprzeciętnej. Szkoła pozycyjna nawiązuje więc, poprzez odróżnianie się od konkurencji i budowanie na tej podstawie przewag konkurencyjnych do obniżania kosztów oraz podnoszenia przychodów. Daje ogólne wskazówki z perspektywy strategii organizacji, jak każdy z tych kierunków może być realizowany. J. Niemczyk [2013] pisze o osiągnięciu renty chamberlinowskiej ze stosowania strategii pozycyjnych, co wskazuje na możliwość osiągnięcia ponadprzeciętnej zyskowności wraz z zajmowaniem wiodącej pozycji na rynku, przy czym struktury rynku mogły zostać zwielokrotnione, np. poprzez identyfikowanie w ich ramach segmentów. Strategie pozycyjne wychodzą od U-kształtnej krzywej zyskowności przedsiębiorstw działających w tych samych sektorach. Jeśli przedsiębiorstwo nie może zdobyć wiodących udziałów w rynku, może realizować strategię różnicowania lub koncentracji na niszy rynkowej. Obie odnoszą się do ustalania mniejszych segmentów w ramach większego i osiągnięcia wiodącej pozycji w ich obrębie. W efekcie więc, podwaliną każdej z nich jest albo obniżanie kosztów, albo zwiększanie przychodów i osiągnięcie ponadprzeciętnych zysków.

Obniżanie kosztów w tym ujęciu może zostać powiązane z ekonomią skali [Niemczyk, 2013; Porter, 1979], zaś osiąganie ponadprzeciętnych przychodów z krzywą doświadczenia w ramach segmentów rynkowych [Murray, 1988; Porter, 1979]. Obniżanie kosztów jest istotą strategii niskich kosztów, zaś przez doświadczenie z koncentracji lub różnicowania tworzone są przychody. Co prawda zarys tego, jak należy strategię pozycyjną wdrażać jest wciąż mocno ogólny, ale może stanowić ważny punkt wyjścia w stworzeniu szczegółowych wytycznych. Trudno zresztą oczekiwać dokładnych wskazówek, stawiając tak szeroki problem i zakres poszukiwania kierunku strategicznego. Ekonomia skali może wynikać zarówno z doskonałości kosztowo-jakościowej, umiejętności współpracy z innymi jednostkami i podmiotami, krzywej uczenia się i doświadczenia, integracji pionowej itd. Podobnie różnicowanie produktowe może dotyczyć szerokiej jego sfery. Od różnic w jakości, czy w wielu parametrach produktowych, po odmienność samego produktu lub jego definiowanie, ale także różnicowanie w zależności od np. obsługiwanych segmentów nabywców.

Ekonomia skali, podając za M. Porterem [2001] i autorami potwierdzającymi zasadność tych sformułowań [Zakrzewska-Bielawska, 2015], to obniżenie, a raczej zdolność obniżania kosztów związanych z wytworzeniem produktu lub realizacji usługi. Obliczanie kosztów przyjmuje różne formy, nie tylko związane bezpośrednio z pełnym, jednostkowym wytworzeniem produktu, czy zrealizowaniem usługi. To także np. średni koszt realizacji przejazdów wynikający z obłożenia środków komunikacji w ciągu godziny (np. Uber vs. korporacje taksówkowe), czy średnie wykorzystanie miejsc noclegowych w ciągu roku i związane z tym koszty noclegu (np. Airbnb vs. sieci hotelowe). W tych przypadkach obniżanie ceny nie jest związane koniecznie z obniżaniem kosztów stałych, a raczej z większą intensywnością wykorzystania posiadanych zasobów, czy szerszym dotarciem do klientów i większą skalą działania i obniżaniem kosztu zmiennego dostarczenia jednostki usługi. Pomimo jednak różnych sposobów ustalania i ujmowania kosztów, sama zasada pozostaje niezmienna. Do pewnego poziomu wolumenu, wraz ze wzrostem liczby wyprodukowanych lub zrealizowanych usług w jednostce czasu, koszt jednostkowy może stać się niższy, co z kolei umożliwia ustalenie niższej niż konkurencja ceny.

W przypadku produkcji dotyczy to wykorzystania parku maszynowego, współcześnie często mocno zautomatyzowanego, zdolnego realizować większą niż konkurencja produkcję, sprawnie i przy jak najniższych kosztach. W przypadku usług dotyczyć może to możliwie jak najszerszej dostępności, łatwości dostępu do usługi, wykorzystania środowisk sieciowych, globalnego zasięgu, czy realizacji zautomatyzowanej usługi jednocześnie dla wielu pojedynczych odbiorców. Może to oznaczać

szeroką sieć punktów usługowych (np. sieci kawiarni, sklepów, klubów fitness), znaczną (24/7) dostępność dzięki często zautomatyzowanym systemom (np. call center, automatyczne konsultacje medyczne, obsługa klienta, automatyczne czaty z konsultantami) czy globalny zasięg. Może także dotyczyć usług realizowanych w sposób tradycyjny, jednak z innym niż dotychczas sposobem tworzenia wartości dla klientów. Część współczesnych start-upów, działając od początku z zamiślem globalności i szerokiej skali osiąga związane z tym przewagi – Uber, Airbnb, Azimo, IMQ, Facebook, Twitter, Google, kantory on-line itd. Wpisana w strategię wielka, znacznie wyższa niż u dotychczasowych graczy, skala związana jest z dostępnością i wykorzystaniem nowych technologii dających relatywnie niskokosztową możliwość rozszerzania dotarcia i osiągania globalnej skali. Nowoczesne technologie umożliwiają także angażowanie znacznie szerszego grona potencjalnych pracowników – bezpośrednich dostawców usługi (np. Airbnb, Uber). Daje to nowe, a przynajmniej dodatkowe możliwości tworzenia znacznej skali. W efekcie, tak osiągnięta skala produkcji i realizacji usług sprawia, że jednostkowe ceny mogą być niższe niż oferowane przez przedsiębiorstwa „starych” technologii. W efekcie, realizacja strategii polega tu na takim zaadaptowaniu dostępnych rozwiązań, by umożliwić osiągnięcie efektów sieciowych, czy szerokiej penetracji rynku.

Oprócz jednak zapewnienia możliwości wytworzenia produktów lub realizacji usług w liczbie znacznie większej niż konkurencja i o niższych kosztach jednostkowych, ekonomia skali wymusza szerokie działania sprzedażowe i wskazuje, że realizacja strategii opartej na tak skonstruowanej przewadze konkurencyjnej musi być związana z dotarciem do jak najliczniejszego grona nabywców.

Kroki w realizacji strategii w tym ujęciu dotyczą w znacznej mierze zdolności do sprzedaży i poszerzania grona nabywców czy obrotów, w ramach szeroko rozumianego segmentu. Mogą także obejmować zdolność do pozyskiwania środków inwestycyjnych, umożliwiających osiągnięcie znacznych możliwości tworzenia w dużych wolumenach. Stąd zapewne pojawiają się, zwłaszcza w pierwotnych etapach rozwoju, istotne straty przedsiębiorstw międzynarodowych lub nawet globalnych. Na przykład opartych o rozwiązania sieciowe i wysokie technologie. Tu najpierw pojawia się znaczna skala, lub możliwość jej szybkiego osiągnięcia i utrzymania, a w kolejnym etapie intensywna komercjalizacja. Utrzymanie dużej skali okazuje się jednak niezwykle kosztowne i jednocześnie konieczne. To na niej oparta jest przewaga konkurencyjna. Podobnie jak w Airbnb, gdzie w siódmym roku działania, pomimo 900 mln USD przychodów spółka przynosiła straty (150 mln USD w 2015 r.), jednocześnie przy wartości rynkowej szacowanej na 24 mld USD. Istotnym obszarem wydatkowym („spalanie gotówki”) są działania związane z rozszerzaniem sieci, czyli dalszą rozbudową efektów skali. Tu pojawiają się dwa ogólne

kierunki budowy efektu skali i znacznego, większego niż konkurencja, zasięgu – albo ustalanie niskiej ceny (powiązane z penetracją rynku), albo w bardzo szerokim rozumieniu podnoszenie jakości, czy też kombinacja obu tych kierunków. To zaś, oprócz samego poszerzania zdolności realizacji usług, zasięgu, czy wielkości produkcji, także istotnie podnosi koszty funkcjonowania.

Pozycyjne traktowanie takiej strategii i choćby ogólnego podejścia do jej realizacji wynika z powstającej w ten sposób bariery wejścia, wymuszającej na potencjalnych konkurentach także osiągnięcie znacznej skali sprzedaży w relatywnie krótkim czasie. Niedostateczna skala wymagałaby zgody na znacznie mniej korzystną sytuację kosztową. Kwestia kosztów średnich to oczywiście tylko jedna z wielu potencjalnych zalet wprowadzania w strategii opartej na znacznej skali, o czym szerzej piszą G. Gierszewska i M. Romanowska [2003]. Autorki rozwijają tu koncepcję krzywej doświadczenia, wskazując ją jako połączone skutki ekonomii skali, efektu uczenia się oraz substytucji pracy, np. przez innowacyjne, automatyczne lub autonomiczne rozwiązania.

Wskazaną i rozwiniętą przez B. Hendersona [1973, 1984a, 1984b] koncepcję krzywej doświadczenia (krzywej uczenia się) jako podejście w realizacji strategii wskazują M. Plaza, O. Ngwenyama i K. Rohlff [2010], zaś powiązanie jej, w kontekście realizacji strategii przede wszystkim w przedsiębiorstwach produkcyjnych, z koncepcją ekonomii skali R. Hayes i S. Wheelwright [1984] oraz K. Clark [1988]. Spoglądając na problem realizacji strategii pozycyjnych z wykorzystaniem krzywej doświadczenia, wyłaniają się dwa podstawowe nurty – przychodowy i kosztowy (tab. 2.12). Jak przedstawiono w tab. 2.12, przychodowy może dotyczyć zwiększania wolumenu sprzedaży w ramach już obsługiwanego rynku (np. rozumianego jako geograficznie zdefiniowany segment) i zdobywania w nim udziałów, jak również podbijania nowych rynków (np. przedsiębiorstwa globalne). Orientacja na koszty stara się natomiast ograniczać zarówno stałe, jak i zmienne, jednak to przede wszystkim koncept kosztu jednostkowego pozostaje tu w centrum zainteresowania. Obniżanie go co do zasady nie wskazuje sztywnych, pożądanych proporcji kosztów stałych i zmiennych. Bez wątplenia jednak koncentruje się na zwiększaniu wolumenu produkcji i sprzedaży przy jednoczesnym ograniczaniu średniego kosztu wytworzenia lub dostarczenia jednostki produktu czy usługi. W zasadzie, celem jest taka konstrukcja kosztowa, która zwiększa część stałą w stosunku do zmiennej, oczywiście utrzymując obie składowe na możliwie jak najniższym poziomie. Wtedy zwiększanie wolumenu i sprzedaży mogłoby obniżać średnie koszty jednostkowe, asymptotycznie do zera.

Tabela 2.12. Kroki w realizacji strategii za pomocą krzywej doświadczeń i ekonomii skali

Lp.	Działanie	
	Orientacja kosztowa	Orientacja przychodowa
1.	Częste i wnikliwe analizy kosztów, ich źródeł, miejsc w organizacji w których powstają, analizy Pareto i in.	Częste i wnikliwe analizy struktury przychodów, źródeł przychodów
2.	Rozbudowa wskaźników kosztowych	Segmentowanie klientów według kryterium generowanych przez nich przychodów dla organizacji (np. według zasad V. Pareto)
3.	Powiązanie systemów motywacji z obniżaniem kosztów, premiowanie rozwiązań tańszych	Analizy możliwości wzrostu przychodów, luk strategicznych. Zwiększanie udziałów w rynku ze szczególnym uwzględnieniem udziałów ilościowych
4.	Poszukiwanie rozwiązań pozwalających na przesuwanie kosztów zmiennych w obszar kosztów stałych np. poprzez automatyzację, wykorzystanie robotów, urządzeń autonomicznych itd.	Podbijanie nowych rynków, struktury organizacyjne sprzedaży stworzon na podstawie podział produktowy. Wychodzenie za granicę, możliwy zasięg globalny
5.	Nacisk na innowacje pozwalające obniżyć koszty, jednocześnie nie ograniczając potencjału jakościowego i związanego z rozwojem rozmiarów produkcji czy świadczenia usług	Nacisk na zwiększanie przychodów i obrotów, ze szczególnym uwzględnieniem wzrostu ilościowego sprzedaży
6.	Eliminowanie kosztów zmiennych, np. poprzez stosowanie wynagrodzeń wyłącznie prowizyjnych, brak organizacji stanowisk pracy i zapewnienie środków pracy, przenoszenie tych zadań na współpracującego, brak długoterminowych umów z kontrahentami itd.	Wdrażanie orientacji sprzedażowej w całej organizacji
7.	Stosowanie rozwiązań związanych ze środowiskiem sieciowym	Uwzględnienie w systemach motywacji wszystkich pracowników elementów związanych z przychodami i sprzedażą
8.	Analizy kosztów jednostek powiązanych	Poszukiwanie przychodów z produktów ubocznych
9.	Poszukiwanie partnerów pozwalających na zwiększanie skali produkcji komponentów, czy realizacji fragmentu usługi, podjęcie wspólnych operacji lub wspólna organizacja funkcji (np. sprzedaży) z innymi podmiotami	Częste i wnikliwe analizy struktury przychodów, źródeł przychodów

Źródło: opracowanie własne.

Wskazówki realizacji strategii na podstawie krzywej doświadczenia, czy ekonomii skali są stosunkowo ogólne (tab. 2.12), jednak mogą być punktem wyjścia do tworzenia bardziej szczegółowego instrumentarium realizacji strategii. Uzależniono je od wskazywanej orientacji na obniżanie kosztów lub zwiększanie przychodów [Clarke, 1988; Hayes, Wheelwright, 1984]. Podobnie jednak, jak w przypadku wielu innych metod realizacji strategii, przyporządkowanie jej podejściu pozycyjnemu nie jest klarowne i wymaga przyjęcia pewnych założeń. Między innymi ujęcia jej raczej z perspektywy tworzonej przewagi konkurencyjnej, aniżeli od strony źródła, z którego ta przewaga powstaje. W tym drugim przypadku, krzywa doświadczenia

zmierza do tworzenia unikalnego zasobu wiedzy, organizacji uczącej się czy zarządzania wiedzą, co wskazywałoby raczej jej miejsce w podejściu zasobowym. Tego typu niejednoznaczności jest znacznie więcej. Jednak pomimo ich świadomości, można przy pewnych uproszczeniach myślowych przyjąć, że odpowiada ona charakterystyce podejścia pozycyjnego.

2.6. Realizacja strategii w podejściu zasobowym

2.6.1. Modele K. Obłója i R. Krupskiego

Strategie oparte na zasobach mogą być zarówno skonstruowane na podstawie planu (podobnie jak planistyczne) i dotyczyć kierunków rozwoju zasobu, jak i na podstawie założeń charakterystycznych dla strategii ewolucyjnych [Krupski, 2009, s. 169]. Mogą również stanowić szerokie spektrum strategii pozostających pomiędzy tymi kierunkami w myśleniu o strategii. W tym drugim przypadku, strategii utrzymanych w kierunku ewolucyjnym, lokują się podejścia do ich realizacji wskazane przez K. Obłója [1987] oraz R. Krupskiego [2009]. Oba, choć nie identyczne, są jednak zbliżone do siebie, choćby w kwestii ujęcia problemu. Co również ciekawe, podejście R. Krupskiego czerpie nieco z metody opcji realnych czy scenariuszowej, uzależniając ich aplikację od poziomu zmienności otoczenia.

Wychodząc z pięciopunktowego podejścia R.M. Granta [1991] do sposobów formułowania strategii w tym ujęciu:

- analiza zasobów (zasobu),
- ocena zdolności i kompetencji organizacji,
- ocena możliwości połączenia różnych kompetencji i zasobów, wytworzenie potencjału do budowania pozycji rynkowej,
- wybór strategii – kombinacji kompetencji i zasobu (ów),
- rozbudowa, usprawnienie, ulepszanie zasobów i kompetencji.

Ostatni punkt nawiązuje do sposobów realizacji strategii ustalonej w czterech poprzednich. Jednak autor nie rozwija tego wątku. Stwierdza jedynie, że zasoby i kompetencje powinny być rozwijane, wykorzystywane i chronione. Stworzenie podstaw do realizacji strategii wymaga jednak jej przełożenia choćby na język produktów, rynków, segmentów, przychodów, kosztów itd. To już nie jest jednak tak oczywiste. Samo łączenie z rynkiem i segmentem kompetencji oraz zasobu wynikającego z tego potencjału nastęrczać może znacznych trudności. Choćby dlatego, że każdy ze zidentyfikowanych i założonych zasobów może korespondować z jednym bądź wieloma segmentami, produktami, a nawet szeroko rozumianymi

rynkami. Ponadto, sam zasób, bez umiejętnego jego wykorzystania nie stanowi o przewadze konkurencyjnej [Obłój, 1991] i nie może być traktowany w oderwaniu od innych zasobów i otoczenia zewnętrznego, czy nie może być interpretowany jako źródło przychodów i zysków [Powell, 1996]. Uwzględniając te zastrzeżenia, K. Obłój [1991] proponuje model:

- zasoby i umiejętności – przewaga konkurencyjna – zyski.

Zaś R. Krupski [2009]:

- zasoby – kluczowe procesy biznesowe – wyniki.
Podając za B. de Wit i R. Meyer [2007, s. 179] włączających do ujęcia zasobowego kwestie związane ze sprzedażą, można również postrzegać to jako:
- zasoby – łańcuch wartości – produkty – rynki – wyniki.

Realizacja strategii wychodzi więc z zasobów i systemów działania oraz dotyczy kształtowania otoczenia, pozycjonowania oraz rozwijania metod ich wykorzystania. W efekcie mają powstawać zbiory lepszych zasobów, doskonalszych sposobów ich zaprzęgnięcia do generowania wyników przy jednoczesnym budowaniu barier możliwości kopiowania tak budowanej przewagi konkurencyjnej.

O ile model K. Obłoja pozostaje na pewnym stopniu koncepcyjnej ogólności, R. Krupski wskazuje dalsze jego możliwe rozwinięcia, przekładając strategię na sposób jej realizacji. Wyróżnia pięć podstawowych obszarów, w których strategia będzie realizowana:

1. Zasoby.
2. Cechy zasobów.
3. Umiejętności.
4. Spodziewane efekty.
5. Sposoby pozyskiwania zasobów.

Sam zasób wymaga jego dookreślenia i zdefiniowania. Bez względu, czy jest to wiedza, czy np. węgiel, wymaga uszczegółowienia, dookreślenia i wyraźnego ustalenia opisujących go desygnat, kryteriów czy parametrów. Z tak ustalonego opisu wyłaniają się cechy zasobu, które posłużą do budowania przewagi konkurencyjnej. To cechy, bardziej niż zasób jako całość będą o niej stanowić. Rozwój tych cech, ale też sposobów ich rynkowego wykorzystania związany jest z trzecim punktem – kształtowaniem odpowiednich umiejętności. Wymagają one ustalenia ich źródła, ale też ustalenia ich charakteru. Jakie umiejętności są potrzebne, by móc zasób zorganizować i przełożyć na ciekawą ofertę rynkową. Być może wymaga to stworzenia i kształtowania kolejnych zasobów, czy też rozwijania umiejętności np. technicznych, myślenia analitycznego, kreatywnych itd. Spodziewane efekty wymagają ustalenia narzędzi oraz sposobów wykorzystywania zasobów, ich utrzymywania, określania kosztów z tym związanych, ale też przychodów. To pozwala

na dokładniejsze określenie, które np. z cech zasobów wymagają szczególnego rozwoju w związku ze spodziewanymi wysokimi przyrostami przychodów, przy relatywnie niskich kosztach ich rozwijania. Ostatnim, a być może pierwszym, jako że w modelu R. Krupskiego założona jest cykliczność, punktem jest sposób pozyskania zasobu. Wynika on z ogólnego zamierzenia strategicznego organizacji określającego unikalny zasób. Ostatecznie całość wraca ponownie do zasobu i jego definicji, umożliwiając przedefiniowywanie go i dalsze przekształcanie.

Gdyby więc ująć to podejście do realizacji strategii można wskazać jego kolejne kroki. Choć mogą one (i zapewne tak się powinno dziać) występować jednocześnie, nakładać się i zachodzić na siebie (tab. 2.13). Rozwijając je o kolejne elementy, powstaje kompleksowy zarys metody realizacji strategii zasobowej.

Tabela 2.13. Kroki realizacji strategii zasobowej w rozwiniętych podejściach na podstawie K. Obłója i R. Krupskiego

Lp.	Krok w realizacji	Działania	Spodziewane wyniki
1.	Definiowanie zasobu	Określenie czym zasób jest, a czym nie jest. Zawężenie szerokiego rozumienia zasobu, do węższych jego definicji. Ustalenie różnych możliwości jego definiowania, linii rozgraniczających i desygnat jednoznacznie opisujących zasób. Stworzenie wytycznych dla każdej z funkcji organizacji dotyczących sposobu pojmowania zasobu. Szczególne uwzględnienie opisujących go cech oraz informacja o cechach, które należy odrzucić jako nieopisujące go	Dookreślony, jednoznacznie opisany, zdefiniowany zasób. Informacja o zasobie, czym jest, a czym nie. Zrozumiałe dla członków organizacji wytyczne dla organizacji co do zasobu, i opisujących go desygnat
2.	Ustalanie cech zasobu	Stworzenie listy cech opisujących zasób. Punktem wyjścia może być specyfikacja techniczna, parametry mierzalne. Określenie parametrów użytkowych zasobu. Przełożenie ich na ewentualne użyteczności dla organizacji oraz klientów. Stworzenie matrycy cechy i parametrów oraz użyteczności. Wykonanie analizy powiązań oraz możliwych kombinacji cech i użyteczności. Określenie wzajemnego wpływu poszczególnych użyteczności i cech	Opis cech zasobu, ich użyteczności, warianty ich wykorzystania rynkowego, opis modeli biznesowych umożliwiających ich wykorzystanie
3.	Wybór unikalnych cech zasobu	Określenie unikalnych cech i parametrów zasobu, wybór kilku, ustalenie ich użyteczności dla organizacji, jej klientów i ewentualnie innych interesariuszy, określenie planów ich wykorzystania w ofercie produktowej, ustalenie jednostek (komórek lub funkcji organizacyjnych) odpowiedzialnych za rozwój tych cech, ustalenie sposobu współdziałania pomiędzy jednostkami w tym zakresie	Dookreślone cechy lub cechy zasobu z możliwością ich wykorzystania biznesowego, zakresy zadań dla komórek organizacyjnych związane z rozwojem unikalnych cech zasobu, warianty przełożenia unikalnych cech zasobu na cechy produktu, opisany sposób ich powiązania, wyznaczone kierunki działań poszczególnych komórek organizacyjnych w zakresie rozwoju i wykorzystania unikalnych cech zasobu

Lp.	Krok w realizacji	Działania	Spodziewane wyniki
4.	Określenie umiejętności potrzebnych do wykorzystania zasobu	Ustalenie kryteriów rozwijających poszczególne parametry i cechy użytkowe zasobu. Ustalenie zakresu i kierunków rozwoju odpowiednich umiejętności, ustalenie planów ich rozwoju, ustalenie jednostek (komórek lub funkcji organizacyjnych) odpowiedzialnych za rozwój kompetencji i zakresu ich interakcji z innymi jednostkami	Lista i plany rozwoju cech, umiejętności, kompetencji itp.
5.	Ustalenie zasobów komplementarnych	Określenie dodatkowych zasobów, potrzebnych zarówno do wykorzystania zasobu głównego, wzmacniających wybrane cechy unikalne zasobu głównego, jak i ustalenia sposobu pozyskania, zakresu wykorzystania i sposobów rozwoju zasobów komplementarnych, określenia jednostek odpowiedzialnych za działania związane z zasobami komplementarnymi	Lista zasobów komplementarnych, sposoby ich pozyskiwania i plany wykorzystania i rozwoju
6.	Określenie struktury wspierającej	Stworzenie struktury organizacyjnej wspierającej rozwój zasobu podstawowego i zasobów komplementarnych, ze szczególnym uwzględnieniem ich cech wiodących. Określenie kierunków rozwoju struktury, zakresów odpowiedzialności, zadań unikalnych każdej jednostki, komórki, czy funkcji realizowanej w organizacji	Struktura organizacyjna wspierająca pozyskiwanie, rozwój i wykorzystanie zasobu
7.	Stworzenie oferty produktowej	Stworzenie oferty produktowej na podstawie wybranych cech zasobu, przełożenia cech i wartości użytkowych w formę produktową	Produkty stworzone na podstawie unikalnych cech zasobu
8.	Określenie sposobów dotarcia do rynku	Wybór rynku (ów), ustalenie sposobów promowania produktów i konkurowania, ustalenie marketing mix, określenie zadań komórek odpowiedzialnych za sprzedaż	Określone rynki i segmenty oraz sposoby sprzedaży produktów, ustalone kanały dystrybucji
9.	Miary finansowe	Zbliżony do modelu biznesowego sposób pozyskiwania środków z rynku, źródła przychodów, ustalenie metod pomiaru efektywności, skuteczności, zyskowności oraz realokacji środków	Sposoby rozliczania, stosowane wskaźniki, sposoby i podział środków reinwestowanych na określone grupy zasobów (w tym komplementarnych), unikalnych cech

Źródło: opracowanie własne.

Ujęcie to, choć stanowi jedynie zarys, daje jednak ogłęd na realizację strategii zasobowej. W jej centrum wciąż pozostaje dookreślony i możliwie jednoznacznie zdefiniowany zasób z jego cechami, które zostają wkomponowane w produkty i usługi. Tak tworzona jest przewaga konkurencyjna, zaś rozwój zasobu, zasobów komplementarnych i umiejętności ich wykorzystania stanowi o zdolności do utrzymania tych przewag. W wielu przypadkach realizacja strategii zasobowej nie jest jednak oczywista. O ile można domniemywać, że zdolność do utrzymania niskich kosztów dzięki np. dostępowi do względnie tanich surowców lub pracowników

może przejawiać się w produktach o niższej cenie, to już jednak np. kreatywny kapitał ludzki musi być w jakiś sposób sterowany. Bez tego może podążać w wielu kierunkach, nie generując efektu synergii, zaś tworzona wiedza staje się w znacznym zakresie redundantna z punktu widzenia organizacji. Może się to objawiać np. znaczną liczbą kosztownych innowacji, przy jednoczesnym bardzo niskim współczynniku ich wdrożenia.

Strategie zasobowe silnie powiązane są ze sposobem wykorzystania zasobu. Na przykład informacja jako zasób obecnie niemal powszechny, pozwala na tworzenie przewag konkurencyjnych przy unikalnym jego wykorzystaniu. Różnice mogą tu być znaczne i determinują sposób funkcjonowania organizacji. Tytuły prasowe oraz część portali społecznościowych w znacznej mierze oparte są na udostępnianiu informacji. Sposób, w jaki to robią różni je tak bardzo, że trudno je nawet uznać za działające w tej samej branży. To wymaga relatywnie dokładnego ustalenia zakresów zadań, obowiązków, a nawet czynności poszczególnych funkcji i stanowisk. Wspieranie rozwoju unikalnych cech zasobu i umiejętne przekazywanie ich na ofertę rynkową wymaga znacznego rygoru w tym zakresie.

2.6.2. *Strategic fit* i metoda 7s

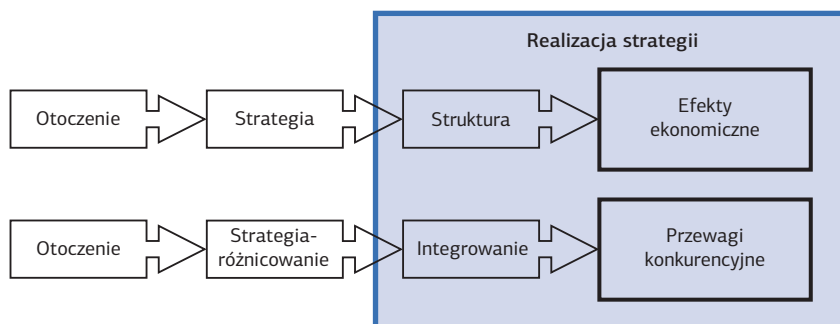
Koncepcja dopasowania strategicznego (*strategic fit*) pojawia się już w stosunkowo wczesnych pracach o zarządzaniu, jak u E. Penrose [1959], A. Chandlera [1962] czy P. Lawrence'a i J. Lorsch'a [1974]. Wskazują oni na zasadność analizy dopasowania, ale też dopasowywania wewnętrznych elementów przedsiębiorstwa, jak funkcje, struktura i strategia do atrybutów otoczenia zewnętrznego. Natomiast ujęcie wewnątrzorganizacyjne staje się kluczowe w pracach o zarządzaniu operacyjnym [Skinner, 1969]. Lista czynników wpływających na siebie nie zamyka się jednak na trzech wymienionych. Kolejni autorzy dodają mniej lub bardziej mierzalne, rozszerzając ich wachlarz i rozwijając to podejście [Smith, Reece, 1999].

Model ten (rys. 2.7) zakłada pewien determinizm otoczenia w tworzeniu strategii i różnicowaniu, co z kolei wpływa na strukturę i sposób integracji, a w ostatecznym efekcie na wskaźniki ekonomiczne i przewagi konkurencyjne.

Kwestie te podnoszone są w literaturze dotyczącej realizacji strategii oraz zarządzania operacyjnego. Dopasowanie kierunku strategicznego i ogólnej wizji do działań operacyjnych wynikających z dopasowania wielu czynników wyodrębnionych wewnątrz organizacji wydaje się współcześnie wyraźnie istotne w powodzeniu realizacji strategii [Talantsev, Sundgren, 2013]. To, jak piszą J. Hagerty K. Verma, D. Gaughan, [2008], efekt braku jasności i zrozumienia relacji pomiędzy poszczególnymi działaniami i procesami operacyjnymi oraz strategicznymi. M. Hitt,

L. Bierman, K. Shimizu i R. Kochhar [2001] odnoszą te problemy do rozwoju podejścia zasobowego w myśleniu o strategii. Pojawienie się wielu zasobów strategicznych nie tylko rozbudowało spektrum zmiennych, ale także wytworzyło konieczność zdefiniowania powiązań pomiędzy nimi.

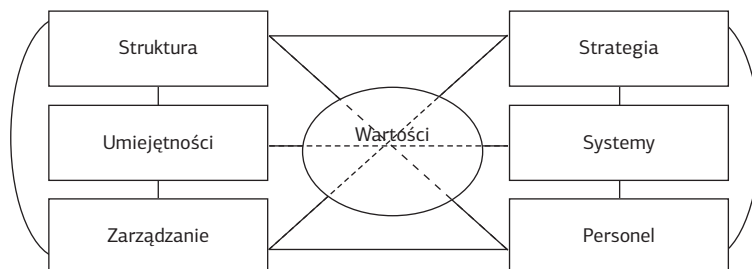
Rysunek 2.7. Uproszczona koncepcja A. Chandlera oraz P. Lawrence'a i J. Lorsch'a



Źródło: opracowanie własne na podstawie koncepcji A.D. Chandlera [2006] oraz P.R. Lawrence'a, J.W. Lorsch'a [1986].

Jako zobrazowanie wykorzystania strategicznego dopasowania do potrzeb realizacji strategii można użyć siedmiu elementów nazwanych „modelem 7s”. Model został opracowany w przedsiębiorstwie doradczym McKinsey i opublikowany przez R. Pascale'a i A. Athosa [1982], a później przez T. Petersa i R. Watermana [2006]; to podejście od strony wyjaśniania strategii i projektowania jej realizacji [Misankova, Kocisova, 2013] przez określenie elementów organizacji, które powinny ze sobą współdziałać oraz powiązań pomiędzy nimi (rys. 2.8). Choć pojawiają się w literaturze kolejne S (np. model 8S J.M. Higginsa [2005]), to jednak model McKinsey wydaje się dość odporny na adopcję kolejnych elementów [Davenport, Mule, Lucker, 2013; Zapłata, Widorska, 2007].

Rysunek 2.8. Interakcje pomiędzy elementami podejścia 7s



Źródło: [Pascale, Athos, 1982].

Będąc efektem licznych obserwacji i konkluzji dotyczących źródeł powodzenia przedsiębiorstw japońskich w okresie, w którym te z USA przeżywały kryzysy, wprowadza wiele trudnych do zmierzenia czynników, które jednak dla wyjaśniania powodzenia rynkowego, a szerzej także realizacji strategii mają lub przynajmniej mogą mieć znaczenie krytyczne. Pomimo że wkrótce po publikacji opisywane przedsiębiorstwa pogrążyły się w kryzysach, trudno odmówić temu podejściu zdroworozsądkowej słuszności. Choć to raczej efekt nurtu konsultanckiego, opartego na obserwacjach, programach aplikacyjnych i wskazówkach postępowania, to jednak należy uwzględnić w metodach realizacji strategii również to podejście.

Tabela 2.14. Elementy i kroki w realizacji strategii za pomocą 7s i *strategic fit*

Lp.	Działanie
1.	Ustalenie kierunków i wartości (<i>shared values</i>) wspólnych dla wszystkich członków organizacji, którymi powinni kierować się w swoich działaniach, warunkujące także działania operacyjne w dowolnej komórce organizacyjnej
2.	Przekazanie pracownikom formalnej strategii (<i>strategy</i>) organizacji i zamierzeń strategicznych
3.	Stworzenie struktury organizacji (<i>structure</i>) obrazującej zarówno sposób zależności jej elementów, jak i zdolność oraz zasady dokonywania zmian i przekształceń całości w zgodzie ze strategią. Zbudowanie systemu raportowania i formalnego przepływu informacji w zgodzie ze strategią
4.	Stworzenie i dopasowanie do struktury, wartości i strategii systemów (<i>systems</i>), czyli procesów, ustrukturyzowanych sposobów realizacji zadań, przetwarzania surowców, wykorzystania posiadanych zasobów, zatrudniania i motywowania pracowników, procesów kontrolnych i zapewnienia jakości
5.	Zgodnie z kierunkami, strategią, strukturą i systemami zarządzania personelem (<i>staff</i>) prowadzenie polityki personalnej, kształtowanie kadry, budowanie struktury zatrudnienia, zarządzanie talentami, tworzenie ścieżek kariery
6.	W zgodzie z pozostałymi elementami kształtowanie stylu zarządzania (<i>style</i>), elementów behawioralnych, sposobów sprawowania władzy, zarządzania, kultury organizacji, norm i wartości, nieformalnych systemów i środowiska organizacyjnego
7.	Rozwój umiejętności (<i>skills</i>) jako szeroko rozumianej zdolności organizacji jako całości do radzenia sobie z zadaniami i problemami, ale też umiejętności poszczególnych pracowników i ich grup
8.	Uzgodnianie zgodności, komplementarności zakresów działań poszczególnych elementów i kroków pomiędzy sobą

Źródło: opracowanie własne.

Wychodząc z założenia, że wybrany zestaw zmiennych tłumaczy inne zmienne, zamysłem autorów było wskazanie czynników sukcesu przedsiębiorstwa. Podejście to znajduje jednak zastosowanie nie tylko w ustalaniu i definiowaniu czynników sukcesu, czy analizie zdolności przedsiębiorstw do rynkowego trwania, ale także ustala ramy dla realizacji strategii. Wskazanie na poszczególne obszary przedsiębiorstw i zachodzące pomiędzy nimi interakcje okazały się bardzo istotnym wkładem w tworzeniu środowiska zdolnego do implementacji podstawowych zamierzeń organizacji. W centrum zainteresowania całości znajdują się wspólne wartości, ale jednak zgodne ze strategicznymi zamierzeniami i podstawowymi kierunkami

strategicznymi. Podejście przyjmuje więc, zgodnie z nazwą, formę siedmioelementowego modelu (rys. 2.8), systemu założeń, przyjętych terminów i powiązań poszczególnych elementów pomiędzy sobą [Rasiel, Friga, 2004].

Istotne w tym podejściu jest założenie interakcji pomiędzy wszystkimi siedmioma elementami i projektowanie ich z uwzględnieniem pozostałych składowych. To jednak ich wpływ na siebie w trakcie funkcjonowania oraz współdziałanie, współkształtowanie i wpływ kształtu jednego elementu na kształt kolejnych jest istotą podejścia. Ciągłe uzgadnianie zakresów, obszarów, sposobów, działań itd. wymaga dobrego ukształtowania, projektu, znacznej przepustowości i skuteczności kanałów komunikacyjnych. Te zaś muszą być wykorzystywane w rutynowej pracy i działaniach operacyjnych we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Mogą być, co prawda, zastąpione przez systemy automatyzujące komunikację między poszczególnymi składowymi wymienionymi w podejściu 7 s, choć autorzy zakładali pierwotnie działania pracowników jedynie wspieranych przez formalne systemy, nie zaś przez nie zastępowanych. Wraz z rozwojem choćby automatyzacji sprzedaży (*sales automation*), część systemów przejmuje na siebie reaktywność i podejmowanie decyzji w zależności od zidentyfikowanych zdarzeń w swoim otoczeniu. Uwzględnianie tych zmiennych, np. przez samoobsługowe kioski zastępujące oddział banku lub punkt sprzedaży wymaga sprawnej komunikacji pomiędzy procesami, systemami i zasobami danych, strukturami czy działaniami personelu. Tego typu podejść, utrzymanych w nurcie myślenia systemowego, o rodowodzie doradczo-konsultanckim jest znacznie więcej. Choćby metoda KPMG, Twynstra Gudde (TG) EMS [www 5], EFQM (European Foundation for Quality Management) [www 8] czy INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit). Zestawiono elementy w nich uwzględnione (tab. 2.15) jako, w założeniu, powiązane ze sobą i tworzące całość.

Bez wątpienia metody te (tab. 2.15), zwane często modelami, mogą służyć jako podejście w realizacji strategii, zaś tworzące je składowe różnią się co prawda pod względem desygnatów je opisujących, jednak zasadą pozostaje, że we wszystkich tych podejściach istotą jest ich wzajemne na siebie oddziaływanie. Organizacja i jej zdolność do realizacji strategii są ujęte w formie systemu i jedynie jako system mogą funkcjonować. Wskazane są tu jednak elementy wewnętrzne tradycyjnie rozumianej organizacji. To ich wzajemne oddziaływania tworzą całość. Nie jest więc możliwe podejmowanie działań w jednym z obszarów i jednoczesne przyjęcie założenia, że funkcjonuje on w hermetycznym oderwaniu od pozostałych. Działania w jednym miejscu wywołają także reakcję w innych. Istotnym wnioskiem jest całościowe ujęcie organizacji i konieczność wdrażania strategii w kilku obszarach jednocześnie. Uwzględnienie ich specyfiki nakazuje także stworzenie wytycznych wdrożenia dla każdego z nich. Ich odmienność nie pozwala na jednakowe ich

traktowanie. To, co jednak z założeń tego podejścia wynika, to konieczność wzajemnego dopasowania zachodzących w nich działań, procesów i czynności. Tylko wtedy strategia w tym ujęciu może być uruchomiona.

Tabela 2.15. Obszary i elementy składowe organizacji w realizacji strategii według podejść konsultancko-doradczych

Wyodrębnione obszary i elementy organizacji związane z realizacją strategii	Podejścia konsultanckie realizacji strategii w ujęciu systemowym
Strategia i wdrożenie strategii	7s, INK, TG EMS, EFQM
Struktura	7s, TG EMS
Główne procesy, systemy i kontrola	7s, INK, TG EMS, EFQM, KPMG
Zarządzanie, styl zarządzania, lider	7s, INK, TG EIMS, EFQM, KPMG
Ludzie w organizacji	7s, INK, TG EIMS, EFQM, KPMG
Kultura organizacji, wartości, normy	7s, TG EIMS, KPMG
Zasoby organizacji, umiejętności, wiedza, dane, finanse	7s, INK, EFQM, KPMG
Produkty, usługi, efekty	INK, EFQM (KPI), KPMG
Właściciele i inwestorzy	INK (tworzenie wartości rynkowej)
Inni interesariusze (klienci, dostawcy, partnerzy biznesowi, społeczeństwo itd.)	EFQM

Źródło: opracowanie własne.

Strategic fit i *7s* to niezbyt szczegółowo określony zestaw działań, niedający jednoznacznych, mocno operacyjnych wskazówek, co i w którym miejscu należy zrobić, by wdrożyć strategię. Można też odnieść wrażenie, że wymagają specyficznego podejścia do jej tworzenia, uwzględniającego specyfikę każdego z obszarów systemu. Jednak już nawet w takim ujęciu stanowi wsparcie w przekładaniu ogólnego zamyśłu, czy celu w operacyjne działania. Choćby wskazując, że różne obszary organizacji mają w tym względzie różne potrzeby i uwarunkowania. Jednocześnie nakazuje utrzymanie spójności działań w tych obszarach, co już jest wskazówką dla zarządców. Nie ma także jednoznacznej deklaracji, czy dopasowanie do siebie składowych organizacji to już wdrażanie strategii, czy dopiero umożliwienie takiego wdrożenia.

W literaturze występują także wskazania krytycznych obszarów tej metody, które wymagają szczególnej uwagi podczas realizacji strategii. Badania przeprowadzone przez A. Chandlera [2013] i powtórzone ponad pół wieku później przez K. Aupperle, W. Acar, D. Mukerjee [2014] wskazują na niejednoznaczność relacji strategii do struktury. Długookresowo nie znajduje też potwierdzenia teza A. Chandlera, że zaproponowane przez niego dopasowanie typów struktur do typów strategii przynosi lepsze efekty i pozwala osiągać przedsiębiorstwom wyższe wskaźniki efektywności operacyjnej, wyniki finansowe i sprzedaży [Chandler, 2006], czy

w końcu przewagi konkurencyjnej [Lawrence, Lorsch, 1986], aniżeli wtedy, gdy struktura i strategia dopasowane nie są (według przyjętych przez autorów kryteriów). Z przedsiębiorstw wymienionych w badaniach A. Chandlera i poddanych ponownej analizie przez K. Aupperle i in. 83% falsyfikowało tezy o powiązaniu takiego dopasowania. Porównania parami wykazały, że w wielu przypadkach, wyższe wyniki osiągają te, w których zgodnie z wnioskami A. Chandlera dopasowanie strategii i struktury było niższe, aniżeli w tych, które miały wyniki gorsze. Nawet mocno współczesne, powiązane z inspiracjami z zarządzania miastem podejście do dopasowania strategii, struktur, czynników strukturotwórczych i wyników finansowych opisane przez A. Carmeli i G. Markman [2011] nie rozwiązuje tego problemu.

Bez względu jednak na to, jest to krok w kierunku jej implementacji i ramy np. 7s mogą stanowić bazę, do dalszego rozwinięcia i uszczegółowienia aspektów związanych z operacjonalizacją działań. Konkludując, pomimo pewnych wątpliwości, można uznać *strategic fit* i 7s jako podejścia do wdrażania strategii w ujęciu podejścia zasobowego. Dostrzeżono w nim organizację jako splot wewnętrznych obszarów, komórek i zakresów, które mogą realizować strategię wtedy, gdy są do siebie pod pewnymi względami dopasowane.

2.6.3. Model operacyjny, architektura korporacyjna

W modelu operacyjnym i w wywodzących się z zarządzania systemów informatycznych architektury korporacyjnej [Zachman, 1987, 2016] przewijają się pojęcia „struktury organizacyjnej” [Ross, Weil, Robertson, 2010], „modelu biznesowego” [Campbell, Gutierrez, Lancelott, 2017], „modelu realizacji czynności operacyjnych” [Graves, 2010], „obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa” [van den Berg, Steenbergen, 2006], „portfela projektów, zadań, procesów i programów” [Ross, Weil, Robertson, 2010], czy „technologii, informatyki i ich wpływu na kształt organizacji, strategii i metod jej realizacji” [Scott, 2005]. Ukazuje się on więc jako zestaw elementów umożliwiających tworzenie przewag konkurencyjnych i realizacji strategii, ale też jako formalny opis tych elementów i powiązań pomiędzy nimi, umożliwiających celowe działanie całości takiego organizmu. Nie odnosi się więc wyłącznie do zagadnień informatycznych, czy procesowych i możliwych do opisanego za pomocą prostych algorytmów, ale obrazuje działania poszczególnych składowych organizacji, koncentrując się jednocześnie na jej całości i zdolności do realizowania zamierzonych zadań. W efekcie sugerowane jest stosowanie modeli i podejść do architektury korporacyjnej jako możliwych sposobów realizacji strategii. Co więcej, wskazuje się także jej bardzo bliski związek z modelem operacyjnym [Lynch, Diezemann, Dowling, 2003; Ross, Weil, Robertson, 2010].

Architekturę korporacyjną A. Sobczak [2008] definiuje jako spójne zadania strategiczne, jednostki biznesowe, procesy, zasoby, technologie niezbędne do realizacji celów strategicznych, odwołując się do zasobów wiedzy i technologii jako istotnych, jeśli nie kluczowych w architekturze korporacyjnej, co wskazuje podejście zasobowe [Sobczak, 2013]. Określając jednocześnie szerokie jej zastosowanie zarówno w systemach informatycznych, jak również realizacji strategii, czy kompleksowym zarządzaniu całą organizacją.

W znacznej mierze architektura korporacyjna jako sposób realizacji strategii lub przygotowujący strategię do jej implementacji powiązana jest z modelem operacyjnym organizacji. Choć sama koncepcja architektury korporacyjnej jest dość specyficzna i mocno powiązana z informatyzacją i digitalizacją organizacji, to jednak samo podejście i wiele związanych z nią elementów odnosi się do sposobu realizacji strategii. Można odnieść wrażenie, że całość służy automatyzacji i przedstawienia podmiotu jako wiązki algorytmów, jednak już samo przełożenie strategii na operacyjny algorytm świadczy, że to podejście służy realizacji strategii. Stąd też włączenie go jako metody jej operacjonalizacji. W wielu miejscach także, zapewne z powodu informatycznych konotacji tego podejścia, dane i informacje, ale też ludzie i procesy pozostają w centrum jej zainteresowania. Koncentruje się przede wszystkim na wnętrzu organizacji, w znacznie mniejszym stopniu, uwzględniając elementy zewnętrzne. Nie jest także oczywista elastyczność raz stworzonej architektury korporacyjnej, czy np. planowy jej rozwój. Jest to natomiast, według niektórych podejść, dość szczegółowe przedstawienie realizacji strategii, co nie odpowiada charakterystyce np. podejścia prostych reguł. Stąd też zakwalifikowano to ujęcie jako sposób realizacji strategii w podejściu zasobowym.

Według J. Ross, P. Weila i D. Robertsona [2010], model operacyjny organizacji jako sposób realizacji strategii można ująć w formie dwu wymiarów określających stopień standaryzacji i integracji kluczowych procesów. W efekcie prowadzi to do konstatacji, że występują cztery podstawowe typy modelu operacyjnego:

1. Dywersyfikacja.
2. Koordynacja.
3. Replikacja.
4. Unifikacja.

Wykazane w tym podejściu modele dotyczą nie tylko samych procesów. Ich znaczenie jest nieco szersze i obejmuje także podejście do realizacji strategii w ramach organizacji i tworzących ją jednostek biznesowych, działów funkcjonalnych, komórek organizacyjnych czy projektów. Określa na ile wybór sposobu i podejścia do wdrażania strategii jest domeną całości organizacji, a na ile jej składowych elementów.

Model operacyjny oparty na dywersyfikacji wykazuje niskie integrację oraz standaryzację procesów i w efekcie sposobu realizacji strategii. W jednostkach procesy są definiowane i realizowane autonomicznie, nie występują wspólni klienci i dostawcy, zarówno wewnętrzni, jak i zewnętrzni, jednostki są zarządzane w sposób zindywidualizowany, niekoniecznie mając na uwadze wspólne założenia strategiczne. Natomiast decyzje o charakterze strategicznym dla jednostki zapadają w jej obrębie.

Model operacyjny oparty na koordynacji to wysoka integracja procesów biznesowych, jednak także ich niska standaryzacja. Dla jednostek występują wspólni klienci i dostawcy, jednak procesy są projektowane indywidualnie, choć pewne standardy mogą tu być wspólne.

Model operacyjny oparty na replikacji to procesy biznesowe o wysokim stopniu standaryzowania, jednak niskim poziomie integracji. To procesy i zasady ustalone na szczeblu centralnym, jednak jednocześnie przy założeniu niezależnego od siebie ich działania. Każda z jednostek tworzy własnych interesariuszy i działa w sposób autonomiczny, choć sama konstrukcja zasad działania jest taka sama lub mocno zbliżona.

Zaś model operacyjny oparty na unifikacji charakteryzuje się wysokimi zarówno standaryzacją procesów biznesowych, jak i ich integracją. Tu zarówno procesy i reguły są ustalane na poziomie strategicznym, wyraźna jest także refleksja nad uwspólnieniem ich działań, osiągnięciu efektów synergii, korzystaniu ze wspólnych zasobów itd.

Nawet tak uproszczone ujęcie modeli operacyjnych, przybliża wykorzystanie architektury korporacyjnej jako podejścia do realizacji strategii. Pomimo tego, że architektura korporacyjna porządkuje myślenie o systemach, procesach i działaniach, to jednak należy określić, jak owe procesy i działania zorganizować, by mogły wspierać realizację strategii. Decyzja co do standaryzacji i koordynacji może służyć za punkt wyjścia do tworzenia odpowiedniej architektury całej organizacji.

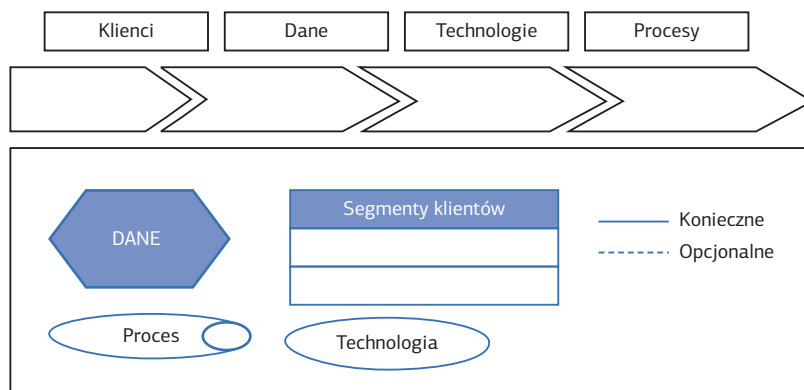
Uproszczone podejście do architektury korporacyjnej oparte na modelu operacyjnym proponują cytowani już J. Ross i in. [2010]. Jest on faktycznie ogólnym zarysem i opiera się na czterech podstawowych elementach:

1. Segmenty kluczowych klientów, kanały dotarcia do nich i sposób dystrybucji.
2. Kluczowe procesy, ujęte według prezentowanych wymiarów standaryzacja – integracja.
3. Współdzielone zasoby, zwłaszcza danych i informacji.
4. Kluczowe technologie.

Całość obejmuje jeden arkusz (rys. 2.9), w którym punktem wyjścia jest przyporządkowanie go odpowiedniemu typowi procesów (integracja – standaryzacja). Arkusz (rys. 2.9) zawiera określone składowe, jak procesy, dane, segmenty klientów

itd. W zależności, czy modelem operacyjnym jest koordynacja, unifikacja, dywersyfikacja, czy replikacja, arkusz przyjmuje nieco inny kształt. Na przykład dla dywersyfikacji centralnym elementem arkusza są technologie, zaś dla unifikacji informacje i dane, dla koordynacji są to procesy i dane współdzielone, integrujące organizację, zaś dla replikacji centralne są zarówno procesy, jak i dane.

Rysunek 2.9. Składowe arkusza architektury korporacyjnej według J. Ross i in.



Źródło: [Ross, Weil, Robertson, 2010].

Zawarte na rysunku (rys. 2.9) składowe modelu architektury korporacyjnej obejmują elementy, których ułożenie w arkuszu jest uzależnione od modelu operacyjnego. Dotyczy to każdego z elementów, jak również uznania go za konieczny (i obwiedzenia linią ciągłą) lub opcjonalny (linia przerywana). Jest to bardziej ogólny zarys obrazowania strategii i jej operacjonalizacji, ale można już podjąć próbę wskazania szczegółowych, zgodnych ze strategią i modelem operacyjnym działań, choćby wobec ramowo określonych danych, klientów, technologii i procesów. Nie jest to jednak jedyne ujęcie architektury korporacyjnej, które można przedstawić jako podejście do realizacji strategii. A. Sobczak [2013] wskazuje ich znacznie więcej. Oprócz podejścia J. Ross i in. [2010], wymienia także siatkę Zachmana, modele EAP, IAF, DYA, TOGAF i OEAF.

Siatka Zachmana [1987] w jeszcze większym stopniu niż podejście J. Ross i in. dotyka kwestii operacyjnych. Co prawda to bardziej sposób uporządkowania informacji i elementów ważkich z punktu widzenia funkcjonowania organizacji, aniżeli kompleksowa metoda, niemniej oferuje schemat przybliżający, czy mogący przybliżyć strategię do jej operacyjnego wymiaru. W ramowym układzie, rozwiązanie zaproponowane przez Zachmana zadaje operacyjne pytania do każdego z proponowanych wymiarów, mianowicie: „co? jak? gdzie? kto? kiedy? dlaczego?”.

Wymiary te stanowią przejście od ogólnej, niejasnej idei do operacyjnej jej substancji. Od ogólnego zakresu (*contextual*), przez wywodzącą się z niego nieco bardziej szczegółową koncepcję (*conceptual*), logiczne jej zorganizowanie (*logical*), fizyczne artefakty i działania (*physical*) po szczegółowy zakres (*detailed*). Tworząca się w ten sposób macierz 6x6 zawiera 36 pól (po aktualizacji w 2011 r. [Zachman, 2016]), z których każde zostaje wypełnione odpowiednią wskazówką, co do spodziewanego zakresu, które powinien obejmować (tab. 2.16).

Siatka Zchmana (tab. 2.16), pomimo podstawowego zastosowania w tworzeniu systemów informatycznych wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwami, stanowi także sposób przełożenia zamierzeń strategicznych (perspektywa zarządu) na efekty dla ostatecznych użytkowników – wykonawców działań operacyjnych. Autor nie ogranicza się tylko do zastosowań w informatyzacji organizacji, wskazując na możliwe szersze, pozwalające obrazować jej całość, co ma szczególne znaczenie przy przechodzeniu od zagadnień ogólnych do szczegółowych. Oprócz zalet w tym zakresie, ma ona jednak istotne wady, jak np. jej ogólny charakter, bez jednoznacznych wskazówek wypełnienia poszczególnych komórek siatki, czy możliwy brak spójności w działaniach sugerowanych w poszczególnych komórkach, zwłaszcza w ujęciu horyzontalnym.

Naprzeciw temu wychodzą autorzy metody TOGAF⁷ [Open Group, 2009], wykorzystujący wcześniejsze ujęcia architektury korporacyjnej i wskazujący kolejne kroki od zamierzeń strategicznych po wdrożenie strategii i dokonywanie zmian w jej zakresie w miarę zmieniających się warunków. TOGAF tworzy siedem obszarów – części [Sobczak, 2013], pozwalających wyjść poza model operacyjny czy siatkę Zachmana. Wskazane przez Open Group kroki, to:

1. Przegląd dotychczasowych podejść architektury korporacyjnej, połączenie architektury biznesu, danych, technicznej i aplikacji.
2. ADM – opis kolejnych kroków tworzenia architektury korporacyjnej (cykl ADM – *Architecture Development Method*).
3. Zbiór wytycznych i wskazówek do TOGAF.
4. Ustrukturyzowany model TOGAF.
5. Kategoryzacja i typologia modeli architektonicznych i prac wykonanych w ich ramach.
6. Modele referencyjne i architektura techniczna.
7. Opis komórek organizacyjnych, procesów, odpowiedzialności, ról itd., niezbędnych do wprowadzenia architektury w życie organizacji, jej uruchomienia oraz podtrzymania działania.

⁷ TOGAF – akronim ang. The Open Group Architecture Framework.

Tabela 2.16. Siatka Zachmana

	Co?	Jak?	Gdzie?	Kto?	Kiedy?	Dlaczego?
Perspektywa zarządu	Lista obszarów i zagadnień ważnych dla organizacji, celów	Lista procesów biznesowych	Jednostki organizacyjne, lokalizacja, zakresy zadań jednostek	Lista zasobów oraz ludzi i powiązanych organizacji	Lista działań, akcji, zdarzeń	Lista zamierzeń strategicznych
Perspektywa kierownictwa	Model powiązań pomiędzy zagadnieniami, obszarami i celami.	Model procesu	Model powiązań pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, logistyka, przepływ informacji itd.	Model powiązań pomiędzy zasobami, ludźmi, organizacjami	Ogólny harmonogram	Biznes plan, model biznesowy
Perspektywa architekta	Diagram powiązań, zależności	Diagram wykonawczy procesu, model procesu	Diagram relacji pomiędzy jednostkami w zakresie przepływu informacji, uprawnień, wyników działań itd.	Diagram relacji pomiędzy zasobami, architekтура powiązań i zależności ludzi, zasobów i organizacji	Struktura zdarzeń	Model funkcjonowania całej organizacji
Perspektywa specjalisty	Szczegółowa specyfikacja reguł, definicje	Program i specyfikacja funkcji i działań w procesie	Specyfikacja zadań w jednostkach	Specyfikacja zasobów i ludzi w jednostkach biznesu	Efekty zdarzeń, mierniki, zasady kontroli	Przełożenie zamierzeń strategicznych na składowe częściom modelu organizacji
Perspektywa technika	Szczegółowy reguł, informacje operacyjne	Szczegółowy procesu, działań, akcji, efektów	Szczegółowy zadań w jednostkach, efektów itd.	Szczegóło zasobów, ludzi, organizacji, spodziewane efekty ich działań	Wytczne implementacji harmonogramu, działań, zdarzeń	Wytczne realizacji zamierzeń strategicznych
Perspektywa użytkownika, wykonawcy	Spis inwentarza	Opis procesu i działań	Szczegóło lokalizacji i zadań	Zakres odpowiedzialności	Ramy czasowe	Szczegóło motywacji i motywowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Zachman, 2016].

Punkt 1. odpowiada konieczności merytorycznego przygotowania do stworzenia architektury i ustalenia dostępnych rozwiązań. Punkty 2., 3. i 4. to stworzenie architektury zdolnej do działania. Punkty 5. i 6. odzwierciedlają różne uwarunkowania architektury, co można odnieść do np. rozpoznania możliwości i zbliżonych przypadków organizacji mających podobne strategie i wdrażających je, benchmarkingu w zakresie zarówno całej architektury korporacyjnej, jak również stosowanych systemów oraz występujących problemów. Mogą to być modele referencyjne branżowe lub podobne według innego kryterium. Punkt 7. odnosi się do wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań związanych z funkcjonowaniem całości. Odniesienie podejścia TOGAF do wdrażania strategii wydaje się tu wyraźne. Od stworzenia organizacji – systemu, po uruchomienie i zorganizowanie zasobów w sposób, który umożliwi działanie zgodne z pierwotnymi zamierzeniami. Wyraźne są tu konotacje techniczno-informatyczne leżące u podstaw TOGAF, jednak to także dość szczegółowe wytyczne realizacji zamierzeń z wykorzystaniem złożonego systemu, którym staje się tu organizacja (tab. 2.17).

Tabela 2.17. Elementy i kroki w realizacji strategii za pomocą architektury korporacyjnej

Lp.	Działanie
1.	Określenie strategii
2.	Ustalenie modelu operacyjnego, czyli sposobu i kierunku realizacji strategii
3.	Stworzenie architektury korporacyjnej organizacji w zgodzie z ustalonym modelem operacyjnym
4.	Ustalenie zasobów i sposobów ich organizacji, określenie procesów itd.
5.	Określenie algorytmów i procesów w organizacji zgodnych ze strategią
6.	Ustalenie wskaźników ważnych strategicznie i mierzonych w procesach i algorytmach
7.	Uruchomienie modelu operacyjnego na podstawie architektury korporacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Wiele innych podejść do architektury korporacyjnej, jak EAP, IAF, DYA czy OEAF opiera się na modelach operacyjnych, Rossa i in., TOGAF i siatce Zachmana. Czasem stanowią ich twórcze rozwinięcie w jakimś obszarze, jednak pozostają w kręgu ogólnie zbliżonych do siebie koncepcji. To co je z pewnością łączy to zamysł, że architektura korporacyjna odpowiada identyfikacji i wykorzystaniu posiadanych zasobów oraz takim ich organizowaniu, by możliwa stała się realizacja strategii zwłaszcza w sytuacji, w której otoczenie wykazuje się znaczną zmiennością, a zasoby będące w posiadaniu, czy użytkowaniu organizacji są liczne i złożone. Porządkuje je i nazywa czynności i efekty w ramach każdego z obszarów funkcjonowania, co ma odpowiadać właśnie translacji założeń na ich operacyjny wymiar

opisany czynnościami i mierzony wskaźnikami. Model operacyjny i architektura korporacyjna mogą więc służyć przejściu od tego, co robić (strategia) do tego, jak to robić (model operacyjny i architektura korporacyjna).

2.7. Metody realizacji strategii – podsumowanie

Celem rozdziału jest przedstawienie występujących w literaturze metod realizacji strategii i przyporządkowanie ich poszczególnym, wymienionym wcześniej ujęciom (szkołom) strategii. Dokonano charakterystyki poszczególnych metod i przyjęto je w ramy każdego z ujęć strategii. Spośród wielu metod, podejść i technik realizacji strategii przyjęto do badań te, które zarówno sami ich twórcy wskazują jako możliwe do wykorzystania w tym celu, co do których można odnaleźć w literaturze wskazanie dla danego podejścia w realizacji strategii, znajdują późniejsze potwierdzenie w opracowaniach o charakterze naukowym, recenzowanych, jak również koncepcyjnie odpowiadają połączeniu strategii z działalnością operacyjną. Ważne jest także występowanie wskazówek pozwalających na przeniesienie zamierzeń strategicznych na grunt operacji i łączących te poziomy w organizacji. Za wskazanie danej metody przyjęto zarówno źródło naukowe, jak i wywodzące się z nurtu konsultanckiego, jednak kluczowy był naukowy dowód przyjęcia jako metody realizacji strategii. W efekcie analiz źródeł literaturowych wybrano metody realizacji strategii i na podstawie opisujących je założeń i cech przyporządkowano ujęciu strategii.

Planistycznym:

- kaskadowanie planu, zarządzanie przez cele [Asada, Bailes, Suzuki, 2000; Deming, 2013; Drucker, 2006; King, 1989; Mullins, 1991; Richer, Butterworth, 1999],
- Zrównoważona Karta Wyników [Kaplan, Norton, 1992, 1996, 2000, 2003, 2008],
- Dźwignie Simonsa, pulpit menedżera [Dowding, Randell, Gardner, Fitzpatrick, Dykes, Favela, Currie., 2015; Kaplan, Norton, 2008; McGovern, Court, Quelch, Crawford 2004; Simons, 1995; Shneier, Shaw, Beatty, 1991].

Ewolucyjnym:

- inkrementalne [Quinn, 1978, 1980],
- menedżersko-przywódcze [Brodwin, Bourgeois, 1984].

Prostych reguł:

- zarządzanie partycypacyjne [Dyson, Foster, 2002; Prokopowicz, Stocki, Żmuda, 2008],

- *Growth – Relatedness – Compliance (GRC)* [Steinberg, 2011; Tadewald, 2014; Tarantino, 2008],
- *center of gravity* [Engberg, Horte, Lundback., 2015; Galbraith, 1983; Sabourin, 1998].

Pozycyjne:

- krzywa doświadczeń, ekonomia skali [Henderson, 1973, 1984a, 1984b; Porter, 1998].

Zasobowe:

- K. Obłója i R. Krupskiego [Krupski, 2009; Obłój, 1991],
- *strategic fit* i 7S [Chandler, 2006; Lawrence, Lorsch, 1986; Pascale, Athos, 1982; Peters, Waterman, 2006],
- model operacyjny i architektura korporacyjna [Campbell, Gutierrez, Lancelott, 2017; Ross, Weil, Robertson 2010; Scott 2005; Zachman, 1983].

W kolejnych podrozdziałach przedstawiono skrótowo wybrane metody realizacji strategii w kontekście ich przyporządkowania do ujęć strategii. Wyłoniono także kroki realizacji strategii z wykorzystaniem każdej z metod, co pozwoliło na sformułowanie oraz weryfikację wykorzystywanych we wcześniejszych badaniach pytań do ankiety, odnoszących się do realizacji strategii w każdym z ujęć strategii i zwerifikowania świadomości strategicznej badanych.

3 ŚWIADOMOŚĆ REALIZACJI STRATEGII

3.1. Strategia a jej realizacja

H. Mintzberg [1987] przedstawia strategię jako sposób na uproszczenie dynamicznego i złożonego otoczenia. Stosowanie jej powinno ułatwiać organizacji wykonywanie zadań nie tylko strategicznych, ale także operacyjnych, pomimo zmieniającego się kontekstu i otoczenia. Ustalenie luki pomiędzy założeniami strategicznymi a ich realizacją wydaje się więc zagadnieniem wpisanim w funkcjonowanie organizacji, ale też całej gospodarki i poszczególnych podmiotów. Co stanowi problem związany z zarządzaniem strategicznym [Lambert, 2000]. O ile bowiem istnieją wyraźne i jednoznaczne wskazówki, co do sposobu i zakresu budowy strategii [Collins, 1997] oraz jej wpływu na wyniki przedsiębiorstw [Collins, 2001], jak wynika z badań bibliometrycznych G. White, O. Guldiken, T. Hemphill, W. He i M. Khoobdeh [2016], pod względem liczby publikacji realizacja strategii pojawia się dopiero na siódmej pozycji spośród różnych obszarów tematycznych obejmujących zarządzanie. Po obszarach formułowania strategii, międzynarodowego zróżnicowania, ryzyka politycznego, aliansów strategicznych i koordynacji na gruncie międzynarodowym. To prowadzi do wniosku, że o ile zagadnieniem strategii zajmuje się wielu badaczy, to już jej wypełnianiem znacznie mniejsza ich grupa [White i in., 2016]. Być może samo tworzenie strategii jest łatwiejsze i może zostać w znacznie większym stopniu ustrukturyzowane, aniżeli jej realizacja. Zwłaszcza, że choć mniej liczne, to jednak również na tym polu znajduje się wiele interesujących opracowań. Problem ten jest jednak wciąż aktualny na gruncie praktyki zarządzania. Dotykając zarówno procesów, zasobów i sposobów ich alokacji, ale też, a może przede wszystkim ludzi, relacji zachodzących pomiędzy nimi, komunikacji i samego zarządzania wymusza kompleksowe potraktowanie całości strategii oraz przełożenie jej na grunt działania. Wiele elementów czy zadań realizowanych w przedsiębiorstwie funkcjonuje jednak w wyraźnym oderwaniu od nadrzędnego celu. To z kolei zmusza menedżerów do traktowania każdej strategii jako czynnika

w pewnym sensie tworzącego nowy byt organizacyjny. Wymaga on bowiem nie tylko weryfikacji istniejących uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, ale często także głębokiej i poważnej ingerencji w sposoby ich działania.

Gdyby jednak odnieść się do samej strategii, jej wartościowanie wydaje się nie mieć większego sensu. Nie ma strategii dobrych i złych, lepszych i gorszych, w każdym razie w momencie ich tworzenia. Zupełnie przypadkowe biznesy, jak np. Minecraft – gra z firmy Mojang, osiągają sukcesy rynkowe zarówno pod względem zasięgu, liczby nabywców, użytkowników, jak i ekonomicznym, choć pierwotnie wydawać by się mogło, że stworzone i obudowane strategią niezgodną z otaczającymi ją trendami, „gorszą” niż konkurencyjne, niezbyt jasną czy po prostu niewłaściwą [www 9]¹. W zasadzie jedyną weryfikacją pozostają ostateczne wyniki *ex post* i efekt w nieco dłuższym, kilkuletnim okresie. O losowości, „szczęściu” w odnoszeniu sukcesów rynkowych dostępne są badania i publikacje, jak choćby J.B. Barney’a [1986], J. Rokity [2009] czy M. Matejuna [2008]. Dotyczy to także obiektywnie dobrych strategii, którymi legitymowały się upadłe przedsiębiorstwa. W znacznej mierze trudno przecież przypuszczać, że duże, często globalne podmioty jak np. Enron, Arthur Andersen, Conergy, Gant czy Mix Electronics miały z gruntu złe strategię, stworzone wyjątkowo niedbale, niezgodnie z rynkiem, branżą i wymogami dla tego typu opracowań. A mimo to, w wyniku układu różnego rodzaju sił i zdarzeń nie przetrwały. Trudno tu jednoznacznie stwierdzić, czy powodem były czynniki w strategii nieuwzględnione, strategia była niewłaściwa (co można stwierdzić *post factum*), czy też zawiodła jej egzekucja.

Istotny jest również problem realizacji strategii. Czy sytuacja, w której strategia jest realizowana, jest dla przedsiębiorstwa bardziej rynkowo i ekonomicznie korzystna niż ta, w której strategia realizowana nie jest? Być może, gdyby producent materiałów i urządzeń do fotografii Kodak nie realizował strategii związanej z doskonaleniem procesów w ramach dotychczas wykorzystywanych technologii [Finnerty, 2000], przedsiębiorstwo nadal odnosiłoby sukcesy. Strategia była jednak wdrażana i realizowana. Natomiast po jej zmianie i dopasowaniu się do nowych wymagań nabywców i sposobów organizacji, realizacja właśnie zawiodła [Gavetti, Henderson, Giorgi, 2005; Lucas, Goh, 2009]. Nie wiadomo więc, czy to realizacja pierwszej, czy brak realizacji drugiej był odpowiedzialny za upadek. O tym, że strategia była odpowiednia lub nie, można stwierdzić po pewnym czasie od chwili jej stworzenia. Badania wyników przedsiębiorstw mających różne strategię odnoszą się przede wszystkim do oceny strategii pod względem osiągania ponadprzeciętnych

¹ Informacji dostarcza przesłanie wpisów na forum, starających się wyjaśnić szeroko rozumiany rynkowy sukces gry Minecraft i stojącej za nią firmy Mojang.

wyników i budowania przewag konkurencyjnych *ex post*, nie *ex ante* [Berad, Dess, 1981; Power, Hahn, 2004; Spencer, Sarah, Joiner, Salmon, 2009; Tapinos, Dyson, Meadows, 2005; Venkatraman, Ramanujam, 1986], a niekiedy stwierdzają także, że efekty wpływają na kształtowanie strategii, jednak także ocena strategii zmienionej wynikami oceniana jest z perspektywy jej trwania [McAdam, Bailie, 2002]. W przypadku wirtualnego operatora telefonii komórkowej P4, działającego pod marką Play, w roku 2007 strategia i wskazywane przez nią przyszłe przewagi konkurencyjne były oceniane zarówno pozytywnie, jako możliwe i warte osiągnięcia [Machel, Wierzbicka, 2007], jak i mocno sceptycznie jako nierokujące zbyt, czy wręcz niekorzystne [Filus, 2007]. W roku 2010 P4 wyraźnie zmieniło strategię z kierunku operatora oferującego i rozwijającego przede wszystkim usługi, w znacznej mierze powiązane z najnowszymi technologiami przesyłu danych i dopasowanego do najnowszego ówczesnie sprzętu, w stronę obniżania kosztów, intensywnego marketingu i konkurencji cenowej na zbliżonych zasadach jak pozostali, dotychczasowi konkurenci. Nie zmienia to jednak tego, że do chwili obecnej (rok 2018) przedsiębiorstwo rośnie. Za rok 2015 ogłosiło udział w rynku na poziomie 25,2% (wzrost o 15,2% r/r), przychody operacyjne 5363 mln zł (wzrost o 22,1% r/r), skorygowana EBITDA 1544 mln zł (wzrost 44% r/r), liczba abonentów 1863 tys. (wzrost o 6% r/r), zaś za rok 2017–28,8% udziałów w rynku (wzrost 5,5% r/r), przychody operacyjne 6670 mln zł (wzrost 9% r/r), skorygowana EBITDA 2298 mln zł (wzrost 12,9% r/r), liczba abonentów 943 mln.

Wymienione przykłady nawiązują do określenia z perspektywy *ex post*, czy strategia i jej realizacja są korzystne dla organizacji z perspektywy jej skuteczności. Wyłania się tu nurt badań nad poszukiwaniami zależności pomiędzy typami strategii a osiąganymi wynikami. J. Parnell [1997], prowadząc badania literaturowe stwierdza, że pomimo wielu badań poszukujących zależności pomiędzy typem strategii a wynikami przedsiębiorstw konsensus nie został osiągnięty. Badacze prowadzą zaś dyskusje co do meritum teorii strategii, jej ujęć, metodyki badań, mierników i wyników. Choć próby ich ustystematyzowania podejmowane są od co najmniej kilku dekad [Venkatraman, Ramanujam, 1986].

D. Miller i P. Friesen [1986] badają strategię pozycyjną według M. Portera pod kątem ich wpływu na wskaźnik ROI i wzrost przedsiębiorstw rozumiany jako wzrost ich poziomu obrotów. Wykazują różnice w zależności od dopasowania typu strategii do warunków otoczenia oraz struktury organizacyjnej. Potwierdza to także D. Miller w późniejszej publikacji [1988]. Podobne wnioski formułują Ch. Snow i L. Hrebiniak [1980]. Określają, że strategię obrońcy, prospektora i analityka są uzasadnione oraz osiągają lepsze wyniki w środowisku mocno konkurencyjnym, zaś strategię reaktora w środowisku stabilnym i uregulowanym.

W kontekście budowania strategii konkurencyjnych organizacji, wnioski dla strategii zasobowych formułują Ch. Bingham i K. Eisenhardt [2008]. Określają, że to nie zasoby, a powiązania pomiędzy nimi wpływają na strategię konkurencyjną. Oceniają strategie oparte na zasobach jako istotne z perspektywy budowania przewagi, jednak jeśli koncentrują się na rencie z posiadania zasobów, to nie wystarczają, nawet jeśli zasoby są cenne, rzadkie, niekopiowalne i niesubstituowalne.

Strategie planistyczne pod tym kątem badają J. Pearce, D. Robbins, R. Robinson [1987]. Wykorzystując próbę 97 przedsiębiorstw wytwórczych, stwierdzili zależność pomiędzy formalizacją strategii a jej wynikami. Ustalili, że stosowanie ustrukturyzowanego planowania i powstałej na jego podstawie sformalizowanej strategii pozytywnie wpływa na wyniki przedsiębiorstw.

Strategie ewolucyjne i osiągnane wyniki przedsiębiorstw badają M. Augier i D. Teece [2009]. Stwierdzają istotną rolę menedżerów i zdolności dynamicznych organizacji w kształtowaniu wyników. Wiążą to z teorią behawioralną i strategiami ewolucyjnymi, zakładającymi znaczną swobodę decyzyjną menedżerów w obrębie kształtowania samej strategii i jej realizacji.

Badania nad efektami strategii prostych reguł prowadzili J. Davis, K. Eisenhardt i Ch. Bingham [2009]. Wykorzystując modelowanie komputerowe, dochodzą do wniosków, że otoczenie badane w wymiarach nieprzewidywalności, złożoności, niejasności i dynamiki ma wpływ na wyniki przedsiębiorstw. Wraz ze wzrostem nieprzewidywalności otoczenia ogranicza się możliwość wyboru strategii prowadzących do pożądaných wyników ekonomicznych. Strategie w ujęciu prostych reguł, z założeniem ich znacznej elastyczności w kierunkach ich realizacji prowadzą do wzrostu wyników w warunkach wysokiej dynamiki otoczenia. D. Sull, M. Escobari i Y. Wang [Sull, 2007; Sull, Escobari, 2005; Sull, Wang, 2005] porównują ze sobą duże przedsiębiorstwa brazylijskie [Sull, Escobari, 2005] w kolejnym badaniu zaś chińskie start-upy [Sull, Wang, 2005], które odniosły sukces z tymi, które sukcesu nie odniosły. Dochodzą w nich do wniosku, że wyniki są powiązane z formami i zdolnością swobodnego kształtowania i podejmowania decyzji przez menedżerów w różnych zakresach, co pozwala im sformułować wnioski do realizacji strategii prostych reguł dla organizacji znajdujących się w turbulentnym otoczeniu.

Próbkę oceny strategii *ex ante* proponują np. A. Inkpen i N. Choudhury [1995], R. Rumelt [2011] czy X. Castaner i N. Kavadis [2013]. Wskazują, że z tej perspektywy ocenić można zgodność sporządzenia strategii z przyjętymi standardami dla tego typu dokumentów, a także ustalić, czy strategia odpowiada zmienności uwarunkowań rynkowych, w których działa organizacja oraz, czy w wyniku jej realizacji z dużym prawdopodobieństwem organizacja przetrwa w dłuższym okresie, wykraczającym poza kilka lat, a nawet, czy poprawi krytyczne miary swojego

funkcjonowania. Nawet tu jednak nawiązują oni do pomiaru skuteczności strategii *ex post*. Z perspektywy *ex ante* można więc określić adekwatność typu strategii do uwarunkowań, a zwłaszcza do zmienności otoczenia. Odnosząc się więc do zaproponowanych w rozdziale 1 podejść do strategii (tab. 3.1), można wskazać, że poszczególne ujęcia strategii zestawione z uwarunkowaniami otoczenia, które w trakcie trwania i realizacji strategii występują mogą stanowić o podstawie do jej oceny *ex ante*.

Tabela 3.1. Wybrane sytuacje wskazujące na niewłaściwie dobraną strategię z perspektywy *ex ante*

Lp.	Podjęcie	Wybrane sytuacje
1.	Planistyczne	Znaczna zmienność otoczenia przy założonej dużej sztywności planów i celów
2.	Ewolucyjne	Otoczenie bardzo stabilne lub bardzo burzliwe, a zmiany bardzo szybkie i krótkotrwałe przy założonej relatywnej powolności dopasowywania się strategii ewolucyjnej do otoczenia
3.	Prostych reguł	Otoczenie bardzo stabilne, rynek dojrzały, wzrost poprzez wyznaczanie celów i planów, zdobywanie udziałów w rynku, wzrost wielkości sprzedaży
4.	Pozycyjne	Kurczący się rynek, rynek schyłkowy, strategia zawierająca odniesienia do konkurencji i walki z konkurentami na zanikającym rynku
5	Zasobowe	Spadek znaczenia danych zasobów w otoczeniu, szeroka dostępność zasobu, znane metody i sposoby ich wykorzystania stosowane przez organizacje. Strategia zakładająca rozwój zasobów tracących na znaczeniu lub niedostępnych dla niektórych organizacji, np. małych przedsiębiorstw konkurujących z bardzo dużymi i zasobnymi

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione w tabeli (tab. 3.1) sytuacje dają legitymację do stosowania uproszczonej oceny strategii *ex ante*. Nawet jednak w tak utrzymanych opisach jest to znaczne uproszczenie i w wielu przypadkach wnioski oceniający strategię może być nie tylko nieuprawniony, ale też zupełnie nietrafiony. Podział na strategię dobraną właściwie i niewłaściwie, a także kontekst ich realizacji można znaleźć w literaturze [Bossidy, Charan, 2002; Bossidy, Charan, Burck, 2011]. Wyłaniają się tu cztery sytuacje oddające relację strategii do jej realizacji, które mogą mieć miejsce (tab. 3.2).

Tabela 3.2. Strategia a realizacja

Strategia	Realizacja	
Dobrana odpowiednio do organizacji i uwarunkowań otoczenia	Jest odpowiednio realizowana (sukces realizacji)	Nie jest realizowana lub jej realizacja znacząco odbiega od założeń strategii (porażka realizacji)
Dobrana nieodpowiednio do organizacji i uwarunkowań otoczenia	Jest odpowiednio realizowana (fałszywy sukces realizacji)	Nie jest realizowana lub jej realizacja znacząco odbiega od założeń strategii (fałszywa porażka realizacji)

Źródło: opracowanie własne.

Z perspektywy *ex ante* i odnosząc się do wymienionych wcześniej publikacji, najkorzystniejszą sytuacją jest więc określona mianem (tab. 3.2) „sukces realizacji”, czyli realizowania strategii dobranej odpowiednio do uwarunkowań otoczenia. Najmniej korzystną sytuacją zaś jest „fałszywy sukces realizacji”, czyli wtedy, gdy nieodpowiednio dobrana do uwarunkowań strategia jest realizowana. Również niekorzystna jest „porażka realizacji”, czyli sytuacja, w której odpowiednio dobrana strategia nie jest realizowana.

A. Gupta i V. Govindaranjan [1984] badają jednostki biznesowe i charakterystyki ich menedżerów w sytuacji wdrażania strategii. Ustalają, że większa akceptacja dla ryzyka, większe doświadczenie w zakresie marketingu i sprzedaży oraz większa tolerancja dla niejasności otoczenia wpływają pozytywnie na efektywność i rozwój jednostek biznesu, jednak zawodzą w osiąganiu wysokich marż. Określają także, że wdrożenie strategii jest tu kwestią zasadniczą. Zależność pomiędzy wynikami jednostek biznesowych wdrażających strategię przedsiębiorstwa ustalili V. Govindarajan i J. Fisher [1990] i określili, że lepsze efekty daje w strategiach niskich kosztów stosowanie rozbudowanych systemów kontrolnych wyników i współdzielenie zasobów pomiędzy jednostkami biznesowymi, zaś w przypadku strategii różnicowania kontrola zachowań i współdzielenie zasobów. Odnoszą się tym do realizacji strategii wskazując także, że możliwe jest niedopasowanie wdrożenia strategii do samej strategii i w efekcie osiąganie gorszych wyników niż konkurencja i utrata przewag rynkowych.

C. Dobni i G. Luffman [2003] na podstawie badań wdrożeń strategii w warunkach różnego poziomu aktywności konkurencji oraz turbulencji rynkowych ustalają, że relacja wdrożenia strategii z wynikami przedsiębiorstwa są ze sobą silnie powiązane niezależnie od otoczenia i jego charakterystyki. F. Williams, D. D'Souza, M. Rosenfeldt i M. Kassae [1995] badają strategię 85 przedsiębiorstw, strategię taktyczno-operacyjną i wyniki przedsiębiorstw wytwórczych. Mające strategię, które są przeniesione na poziom operacyjny lepiej zapewniają kontrolę nad jakością produktów i usług oraz osiągają wyższe wyniki finansowe.

Podając za A. Chandlerem [1962, 2013], sprawnie funkcjonujące podmioty gospodarcze nie tylko mają dobrą strategię, ale też potrafią ją realizować. Przyjęto więc, że występowanie strategii jest bardziej pożądane niż jego brak, jak również, iż jej świadome wdrażanie zgodnie z założeniami, tworzy sytuacje bardziej korzystne dla przedsiębiorstwa (organizacji) niż tego zaniechanie. Odkształcanie realizacji od założeń strategicznych jest zjawiskiem niepożądanym.

3.2. Koncepcja realizacji strategii – problemy definicyjne

J. Barney [1986] wskazuje, że korzyści ekonomiczne osiągnane przez przedsiębiorstwo nie wynikają tylko z przychodów ze strategii, ale także z kosztów jej wdrożenia. Gdyby spojrzeć na problem realizacji strategii z pewnego oddalenia, to strategia, jej realizacja, tworzenie przewag konkurencyjnych i konkurowanie z innymi graczami rynkowymi jawi się jako kwestia zawarta w strategii i niebędąca odrębnym obszarem badawczym. Rozróżnienie tworzenia i realizacji strategii wcale nie jest oczywiste. W naukach o zarządzaniu jeszcze do niedawna można było stwierdzić wyraźny rozdział pomiędzy tworzeniem strategii i zarządzaniem strategicznym aspirującymi do bycia w pewnym zakresie sztuką a zarządzaniem operacyjnym, któremu raczej nadawano rangę rzemiosła. Jednak bez podkreślania potrzeby występowania łącznika pomiędzy nimi. Ten rozdział niemal uniemożliwił kompleksowe spojrzenie na strategię i jej wdrażanie. Wydawało się, że raz stworzona, zostaje przeniesiona na poziom operacyjny i *deus ex machina* zostaje wdrożona i realizowana. Nadawanie wyczuwalnie wyższej rangi strategii niż jej przetłumaczeniu na poziom operacyjny wydaje się jednak niesłuszne. Jak pisze L. Hrebiniak, tworzenie strategii nie jest zadaniem łatwym, ale jej wdrażanie jest znacznie trudniejsze [2006]. Potwierdzają to A. Thompson, A. Strickland i J. Gamble [2006] dodając, że jest to zapewne najbardziej absorbujące i złożone zadanie realizowane w przedsiębiorstwie. Jednak postrzeganie zajmowania się strategią jako bardziej nobilitujące w świecie zarówno biznesu, jak i nauki wpłynęło na relatywnie szeroki zakres publikacji, w tym także definiujących strategię i relatywnie wąski dotyczący jej wyraźnego połączenia z poziomem operacyjnym [White, 2016].

Pojawia się w tym obszarze wiele określeń jak implementacja, realizacja, wdrażanie, egzekucja strategii, którym nadaje się to samo znaczenie. Podobnie w literaturze anglojęzycznej jako równoznaczne występują terminy *implementation*, *making work*, *execution*, *goals actualization*, *realization* [Sashittal, Wilemon, 1996]. To może powodować konsternację badaczy, ale też sygnalizuje nieuregulowany problem terminologiczny. Z tego eklektyzmu pojęciowo – metodycznego podkreślonego przez m.in. C.H. Noble [Noble, 1999a], wyłaniają się jednak nurty myślenia o realizacji strategii i jednocześnie określone zostają ogólne desygnaty tego pojęcia. Choć różne, w zależności od perspektywy badacza, to jednak zbliżają się do kompleksowego i jednolitego znaczeniowo ujęcia tego problemu. Co jednocześnie wyznacza kierunki dalszych badań i analiz łączących strategię i jej działanie. Z analizy literaturowej wyraźnie wyłaniają się trzy podstawowe nurty definiowania realizacji strategii:

1. Procesowy.
2. Behawioralny.
3. Hybrydowy.

Definicja procesowa realizacji strategii widzi ją jako ciąg następujących po sobie czynności zmierzających do zrealizowania strategii. Behawioralny postrzega realizację strategii jako działania podejmowane przez ludzi w jej wnętrzu, a zwłaszcza przez menedżerów. Zaś hybrydowy łączy wszystkie poprzednie. Istotnym do rozstrzygnięcia zagadnieniem na tym etapie pracy jest to, czy występują na gruncie ontologicznym i semantycznym sposoby realizacji strategii związane z jej typem czy podejściem do nich. Czy zatem, np. realizacja strategii w ujęciu procesowym zawsze odnosi się do np. strategii planistycznej, a behawioralna do strategii zasobowej?

Jednym z ważniejszych nurtów poszukiwania jest ujęcie realizacji strategii jako procesu lub wywierania wpływu na procesy zachodzące w organizacji. Ch. Hill i G. Jones wskazują na ujęcie realizacji strategii jako elementu szerszego procesu – zarządzania strategicznego. Od przywództwa strategicznego nastawionego na podnoszenie efektywności, przez tworzenie strategii po jej implementację [Hill, Jones, 2012]. W nieco węższym ujęciu, jak pisze R. Harrington [2006], realizacja strategii to ciągły proces wdrażania kolejnych następujących po sobie planów, programów, w celu efektywniejszego, bardziej dopasowanego do potrzeb nabywcy wykorzystywania zasobów organizacji. To w efekcie ma tworzyć przewagi konkurencyjne. Proces ten jest zaplanowany i zarządzany, pozostając pod kontrolą odpowiedzialnych za realizację [Chaffee, 1985]. Pozostając w podejściu procesowym, na menedżerów w procesie związanym z realizacją strategii zwracają też uwagę T. Wheelen, J. Hunger, A. Hoffman i Ch. Bamford [2014]. Mintzberg i Waters [Mintzberg, Waters, 1985; Mintzberg i in., 2008] widzą ten proces jako: strategia zamierzona – strategia uzgodniona – realizacja strategii. Sama realizacja to również proces: komunikacja strategii – akceptacja strategii, a zwłaszcza celów strategicznych przez kluczowe osoby w przedsiębiorstwie – realizacja uzgodnionych zamierzeń. To proces zapewniający, że każde zadanie wykonywane w organizacji będzie odpowiadało strategii [Hammermesh, 1986]. Co jest zazwyczaj skomplikowane i trudne [Dess, Miller, 1997; Heracleous, 2000; Hussey, 1998; Sull i in., 2015]. Autorzy nie wskazują tu co prawda obszaru świadomości strategicznej, jednak wyraźnie się do tego zagadnienia odnoszą.

Również do ustrukturyzowanego procesu przekładania planu na działania odnoszą się C. Noble [1999] i L. Hrebiniak [2006]. J.M. Lehner [1996] wskazuje, że implementacja strategii oznacza poszukiwanie takich zasobów, które w danej sytuacji prowadzą do osiągnięcia zamierzeń strategicznych. Rozróżnia on wyraźnie

tworzenie strategii od jej wdrożenia. Pisze, że tworzenie to przede wszystkim próba okiełznania, czy wykorzystania elementów otoczenia, podczas gdy implementacja to głównie koncentracja uwagi na efektywności procesów i zadań zachodzących wewnątrz organizacji. W kolejnej publikacji wyraźnie jednak stwierdza, że przejście od elementów otoczenia do efektywności operacyjnej wymaga zastosowania procesu realizacji strategii, który jest immanentnie powiązany z procesem organizacyjnego uczenia się [Lehner, 2004], co potwierdza też D. Singh [1998], określając implementację strategii jako proces kognitywny. Reakcja organizacji na szanse i zagrożenia płynące z otoczenia wymaga bowiem wiedzy, ta zaś, jak wynika z tego zestawienia, jest procesem równoległym lub powiązanim z procesem realizacji strategii. A. Stabryła [2011] stwierdza, że implementacja strategii dotyczy aplikacji modeli teoretycznych, zamierzeń biznesowych, innowacji i usprawnień w bieżące procesy zachodzące w przedsiębiorstwie. Natomiast w publikacjach J. Schaapa [2006] i D. Reida [1989] realizacja strategii to ciągły proces, w wyniku którego przedsiębiorstwa faktycznie budują swoje przewagi konkurencyjne. Odnoszą się oni do konkurencji, wskazując także na konieczny punkt odniesienia w realizacji strategii. Stają się nim przedsiębiorstwa konkurencyjne, które dostarczają nie tylko materiału do ustalenia własnych przewag konkurencyjnych, ale także są źródłem najlepszych praktyk czy wzorcowych działań. Także tych powiązanych z efektywnością, skutecznością czy optymalizacją. Wdrażanie strategii to także proces, w ramach którego poszukiwane są bardziej pożądane miary tych wskaźników [Gupta, Govindarajan, 1984]. O poszukiwaniu najlepszych pożądanych wyników we wdrażaniu procesowo lub bliskiemu procesowemu ujęciu strategii piszą także M. Mankins i R. Steele [2005].

Wdrażanie strategii to odwołanie do wszystkich elementów wchodzących w skład organizacji, ale też ją otaczających. Oddziaływanie na nie i jednocześnie poddawanie się ich działaniu. W roku 1986 H.I. Ansoff [1986] implementację strategii umieszcza w granicach zachowań strategicznych organizacji, dynamiki wewnętrznej i struktury. Te trzy połączone ze sobą obszary w znacznej mierze powiązane z zasobami organizacji opisują, jego zdaniem, problem wdrażania strategii. Z uwzględnieniem elementów otoczenia można odnieść ten opis do obecnego zakresu obejmowanego przez zachowania organizacyjne, jako że implementacja strategii pewne zachowania chce wywołać, odpowiednio kształtując poszczególne elementy. Zaproponowany trójkąt strategia – organizacja i jej otoczenie – zachowania i zależności, opisuje także ogólne środowisko wprowadzania strategii w życie. O konieczności uwzględnienia w realizacji strategii wielu elementów organizacji piszą też inni akademicy [Dess, Eisner, Lumpkin, McNamarra, 2013; Gupta, Govindarajan, 1984].

Realizacja strategii to wzajemne dopasowanie elementów wchodzących w skład organizacji, co znajduje odbicie w modelu 7s zaproponowanym przez R. Pascale i A. Athosa [1981], a rozwiniętego przez T. Petersa i R. Watermana [2006] w wydanej w roku 1982 *In search of excellence*". Model ten określa, czego dotyczy *strategic fit* i które elementy wchodzą w zakres organizacji. Wymienieni autorzy wskazują go przede wszystkim jako podejście do realizacji planu strategicznego i budowania przewag konkurencyjnych. Realizację jako poziom i sposób dopasowania strategii oraz struktury przedsiębiorstwa podnoszą m.in. L. Hrebiniak i inni autorzy [Galbraith, Kazanjian, 1986; Hrebiniak, Joyce, 1984]. Na liczne czynniki wpływające na realizację strategii zwraca uwagę już w 1985 r. R. Wernham [1985]. Nie tylko wpływają one na nią w sposób ogólny, ale także determinują kształt i zasady wszelkich związanych z tym działań. Organizacja, jej elementy i otoczenie reagują ze sobą. To składowe organizacji przyjmują impakt zdarzeń zachodzących poza nią. Zaznacza się tu pewien determinizm otoczenia, co do którego już jednak kolejni autorzy nie są zgodni. U C. Scholza na równi z częściami organizacji zestawienie obejmuje także wszelkie elementy jej otoczenia jako kluczowe w tworzeniu środowiska jej realizacji [Scholz, 1987]. Wskazuje on na pośrednie ich oddziaływanie poprzez wpływ na kulturę organizacji, która w istotny sposób decyduje o zdolności do inkorporowania strategii. Realizację strategii jako budowanie sieci powiązań opisuje N. Holman [2013]. Można to również odnieść do sposobu postrzegania adaptacji innowacji, co F. Damanpour postrzega jako realizację strategii [1996]. Wskazuje on, że desygnatem realizacji strategii jest elastyczność organizacji i jej zdolność do dopasowywania się do zmian. Jak pisze C. Noble [1999], realizacja oznacza też sprawczość strategii i oscylowanie wokół ogólnego kierunku, celu lub planu. Wątek porównawczy pomiędzy wdrażaniem innowacji i wdrażaniem strategii kontynuują m.in. V. Lendel i M. Varmus [2011], włączając innowacje w zakres implementacji strategii opartej o innowacje.

Współcześnie zauważane jest współoddziaływanie wszelkich elementów tradycyjnie rozumianej organizacji i jej otoczenia, nie tylko ich jednostronna aktywność [Tamayo-Torres, Verdu-Jover, Garcia-Morales, 2012]. Realizacja strategii zależy w tym ujęciu od umiejętności kształtowania całego kontekstu strategii, nie tylko jej środowiska wewnątrzorganizacyjnego. Działania nie dotyczą tylko jej wnętrza, ale muszą wychodzić znacznie poza nią [Homburg, Krohmer, Workman, 2004], a ponadto muszą także uwzględnić zmienną czasu [Snabe, Gröbler, 2006]. Strategia bez tworzenia rozbudowanych relacji z ludźmi i organizacjami nie może być realizowana [Donaldson, O'Toole, 2007]. H. Courtney, J. Kirkland, P. Viguerie [1997] piszą także o istotnej roli konkurencji w systemie. Realizacja strategii oznacza kształtowanie przyjaznego jej środowiska, jednak szczególne miejsce zajmują

w nim konkurujące podmioty. To w stosunku do nich ustalane są względne przewagi konkurencyjne. Wprowadzają pojęcie „zarządzania strategią”, które w ich ujęciu jest bardzo bliskie realizacji. Oprócz konieczności uwzględniania wszelkich zmiennych otoczenia jako istotny punkt wskazują na konieczność obserwacji i odnoszenia się do konkurencji „tradycyjnej” i „nietradycyjnej”. To one wpływają w znacznej mierze na bieżące reakcje w zakresie zmiany kształtu i wdrażania strategii. W literaturze obejmującej problematykę implementacji strategii zaznaczają się także różne obszary zainteresowań autorów. Dotyczą procesów wewnętrznych w organizacji [Yu, Canella, 2007], przedsiębiorczości i innowacyjności wewnętrznej [Scott, Gibbons, Coughlan, 2010], kontroli [Yan, Gray, 2001], zaawansowania technologicznego i wykorzystania technologii [Blomkvist, Kappen, Zander, 2010], środowiska sieciowego i międzynarodowego [Elango, 2009].

Kolejny nurt pojawiający się w publikacjach jest związany z menedżerem, liderem, przywódcą, zachowaniami przywódczymi, komunikacją i kulturą organizacyjną. Pojawia się on dość wcześnie, bo już na początku lat 80. XX w. [Burgeois, Brodwin, 1984; Nutt, 1986] i nazwany został ujęciem behawioralnym. Odnosi się do wpływania na postawy ludzi, motywowania, zachęcania, tworzenia kultury organizacyjnej widzianej z perspektywy więzi międzyludzkich, komunikowania strategii, celów, wizji, norm, wartości itd. Przy czym zwykle chodzi tu o pracowników bądź nieco szerzej – członków organizacji [Donaldson, O’Toole, 2007]. Realizacja strategii to decyzje podejmowane przez menedżerów [Chaffe, 1985] lub suma wyborów, decyzji i działań menedżerów, a także osób, w jaki przekładają oni zamierzenia strategiczne na faktyczne działania [Smith, Kofron, 1996]. To zestaw działań, które podejmują menedżerowie, żeby rozwijać przedsiębiorstwo i poprawiać jego wskaźniki efektywności [Hill, Jones, 2012]. W ten sposób, poprzez swoje działania menedżer buduje przewagę nad konkurencją przedsiębiorstwa wdrażającego strategię. P. Nutt odnosi sposoby realizacji strategii do charakterystyki menedżerów [Hambrick, 2007; Nutt, 1995]. Zaś L. Hrebiniak, W. Joyce [Hrebiniak, Joyce, 1984] i C.H. Noble [Noble 1999a] podkreślają, że realizacja jest dążącym do założonego celu oddziaływaniem na strukturę, procesy, systemy, ale też na pracowników. Ponadto za owe oddziaływania czynią odpowiedzialnymi menedżerów organizacji. To oni poprzez swoje działania realizują strategię. Podobnie także piszą S. Floyd i B. Wooldridge [1990], natomiast C. De Kluyver i J. Pearce [2011] już jednoznacznie stwierdzają, że wprowadzenie strategii w życie wymaga odpowiednich zachowań i postaw menedżerów wyższego i najwyższego szczebla. Oddziałują oni na własne otoczenie i wytwarzają środowisko do wdrażania strategii. Za jej powodzenie odpowiadają jednak ludzie. To oni kształtują środowisko organizacyjne w ten sposób, by strategia mogła funkcjonować.

Działania ludzi są kierowane przez menedżerów, co jednak zależy od ich zdolności menedżerskich i przywódczych. J. Schaap [2006] pisze w podobnym tonie, uznając menedżerów i ich kompetencje za wiodący czynnik związany z realizacją strategii. Szerokie studia nt. roli menedżera w implementacji strategii w odniesieniu do sposobu zarządzania partycypacyjnego bądź autokratycznego oraz sposobu jego oddziaływania na ludzi w organizacji i kultury organizacyjnej przedstawia J.M. Lehner [2004]. W efekcie definiuje on ją jako właśnie działania menedżera, wpływające na jego współpracowników, by realizować stawiane w strategii cele. Natomiast A. Salih i Y. Doll wskazują, że jest to zarządzanie ludźmi w sytuacji zmiany organizacyjnej [2013].

W podejściu hybrydowym występuje w zasadzie połączenie wszystkich przedstawionych dotychczas nurtów realizacji strategii. K. Smith i E. Kofron [1993] piszą, że jest to realizacja planów, polityk poprzez różne działania. J. Galbraith i R. Kazanjian [1986] dołączają do tego technologie i programy. W publikacji H. Sashittala i D. Wilemon [1996] zaś można odnaleźć ponad to, co zostało wymienione, także procesy, zarządzanie, menedżerów i kontrolę. V. Govindarajan [1988] zaś definiuje to jako różne aktywności i działania związane ze strategią i zarządzaniem strategicznym [1988]. Podobnie ujmują to T. Wheelen i J. Hunger [1992].

Jak wynika z przytoczonych ujęć, w zależności od podejścia do terminu „realizacja strategii”, stosunkowo często pojawiają się odniesienia do już prezentowanych podejść do samej strategii (tab. 3.3).

Ujęcie procesowe realizacji strategii podkreśla także zasoby jak: wiedza, ludzie, informacje, plany i przekazywanie planów na działania, przewagi konkurencyjne, konkurencja. Pozwala to przyjąć nieco upraszczający pogląd, że definiowanie realizacji strategii jako procesu odnosi się przede wszystkim do podejść planistycznego, zasobowego i pozycyjnego w tworzeniu strategii. Realizacja strategii jest także zestawiana z otoczeniem i jego elementami, wpływaniem na otoczenie i kształtowaniem go, determinizmem otoczenia, szansami i zagrożeniami, czy egzekwowaniem ogólnych zasad reakcji na zmiany w otoczeniu. Wraz z ujęciem behawioralnym, kluczowa staje się postać menedżera i jego zdolności przywódcze, sposób oddziaływania na członków organizacji i zasoby, charyzma w ustalaniu celów i realizacji planów, zdolność do kształtowania organizacji i elementów otoczenia. Ujęcie hybrydowe integruje wcześniejsze podejścia, wplatając terminologię charakterystyczną dla każdego z zaproponowanych kierunków tworzenia strategii.

Tabela 3.3. Definiowanie realizacji strategii a typologia podejść do strategii

Podjęcie do strategii	Planistyczne	Pozycyjne	Zasobowe	Ewolucyjne	Prosty reguł
Ujęcia realizacji strategii	Ujęcia hybrydowe [Galbraith, Kazanjian, 1986; Govindarajan, 1988; Sashittal, Wilemon, 1996; Wheelen, Hunger, 1992]				
Ujęcia realizacji strategii	<p>Wdrożenie planów w ramach procesów, ujęcie wdrożenia strategii – planu jako procesu [Harrington, 2006], realizacja strategii – planu poprzez strategic fit [Peters, Waterman, 2006], realizacja planu, osiągnięcie celu poprzez oddziaływanie na elementy otoczenia [Homburg, Krohmer, Workman, 2004].</p> <p>egzekucja planów i celów przez menedżera, zdolności przywódcze w osiągnięciu celów [Hrebiniak, Joyce, 1984; Noble 1999a]</p>	<p>Wdrożenie jako proces z wykorzystaniem benchmarków i najlepszych praktyk [Reid, 1989; Schaaap, 2006], interakcje z konkurencją, reakcja na działania konkurencji [Courtney, Kirkland, Viguerie, 1997], aktywne budowanie relacji z konkurencją, rola menedżera w budowaniu przewag konkurencyjnych [Hill, Jones, 2012]</p>	<p>Określenie zasobów w procesie realizacji strategii, [Lehner 1996], budowanie i wykorzystanie wiedzy [Lehner, 2004; Singh, 1998], wyodrębnienie i organizacja zasobów, oddziaływanie na zasoby i interakcje pomiędzy nimi [Ansoff 1986; Dess, 2013], budowanie przez menedżera relacji z otoczeniem, tworzenie sieci i networking, [De Kluyver, Pearce, 2011; Donaldson, O'Toole, 2007; Holman, 2013] oraz zmiennej czasu [Snabe, Größler, 2006], zdolności interpersonalne pracowników [Donaldson, O'Toole, 2007], wdrożenie przez holistyczne uwzględnienie całości organizacji oraz jej otoczenia [Hornburg, i in., 2004], sposób łączenia zasobów w realizacji strategii, wpływanie na zachowania i postawy pracowników, zarządzanie ludźmi w zmianie [Salih, Doll, 2013], kluczowa rola menedżerów [Floyd, Woodbridge, 1990; Lehner, 2009 ; Smith, Kofron, 1996]</p>	<p>Reakcja na wpływ i zmienność otoczenia, [Damanpour, 1996], determinizm otoczenia [Wernham, 1985]</p>	<p>Ogólne kierunkowanie działań elementów organizacji i otoczenia [Noble, 1999a]</p>

Źródło: opracowanie własne.

Jednoznacznie wyłania się pewien szeroki zarys ujęcia realizacji strategii. Wskazuje on na konieczność koncentracji działań w organizacji na przenoszeniu organizacji z obecnego miejsca do założonego punktu w przyszłości. Założenie to może mieć mocno ogólny charakter, przyjmować postać celu, czy być zamierzeniem strategicznym o przewadze konkurencyjnej. Niemniej realizacja strategii łączy zamierzenia strategiczne z działaniami taktycznymi i operacyjnymi. To one mają stanowić o tym, czy strategia będzie realizowana. Realizacją strategii jest więc ciąg podejmowanych na różnych szczeblach organizacji decyzji i działań utrzymanych w ramach obranych przez organizację kierunków strategicznych.

3.3. Świadomość strategiczna a realizacja strategii

Realizacja strategii, czyli faktyczny wzorzec podejmowania decyzji i aktywności w czasie obowiązywania strategii jest efektem nie tylko zaplanowanej i przygotowanej strategii, ale także efektem oddziaływania wielu czynników. Decyzje w nurcie strategii i jej realizacji zależą od kontekstu otoczenia [Papadakis, Lioukas, Chambers, 1998], sektora gospodarki, w której działa przedsiębiorstwo [Hart, 1992; Simons, Thompson, 1998], kultury narodowej [Elbanna, Child, 2007], przez wewnętrzne uwarunkowania przedsiębiorstwa jak jego rozmiar [Elbanna, 2011, Elbanna, Child, 2007], etap w cyklu życia i rozwoju [Hart, 1992] i typu własności [Elbanna, 2011], dotychczasowych i obecnych wyników działania [Elbanna, 2011; Elbanna, Child, 2007], dotychczasowych strategii [Papagiannakis i in., 2013], sytuacji decyzyjnych uwarunkowanych ograniczeniem czasowym [Rajagopalan, Rasheed, Datta, 1993], niepewności sytuacji decyzyjnej [Rajagopalan i in., 1993] po charakterystykę decydenta i jego cechy osobowości i dane demograficzne [Elbanna, 2011; Hambrick, 2007; Papadakis i in., 1998] i aktorów organizacji, na świadomość których wpływają poszczególne szczeble hierarchii [Corboy, O'Corrbui, 1999; Galpin, 1998; Lares-Mankki, 1994]. Realizacja strategii przebiega według wzorca podejmowania decyzji, jednak odbiega od założonej metody realizacji, czy kierunku strategicznego w zależności od licznych czynników wpływających na decyzje strategiczne na różnych szczeblach organizacji oraz na decydenta zarówno w ujęciu indywidualnym [Hambrick, 1981], jak i koalicyjnym [Prahalad, Bettis, 1986]. Menedżerowie najwyższego szczebla są ze strategią, zwłaszcza jej realizacją i wdrożeniem ściśle powiązani oraz mają wpływ zarówno na jej kształt, jak i sposób realizacji [Jett, George, 2004]. Natomiast związek ze strategią i jej realizacją menedżerów niższego szczebla i pracowników operacyjnych jest sytuacyjny [Jarzabkowski, Balogun, 2009]. Wpływ poszczególnych szczebli w hierarchii organizacji na kształt strategii

i jej realizacji jest obserwowalny i można zidentyfikować dwa sposoby ich wpływu. Rozpoznanie strategii powoduje koncentrację na jej realizacji nie tylko menedżera rozpoznającego, ale także innych aktorów w organizacji, w tym także pozostałych menedżerów, zwłaszcza niższych szczebli. W efekcie wpływa to na kształtowanie i realizację strategii [Andersen, 2004a, 2004b]. Drugi to uznanie tworzenia i realizacji strategii jako narzędzia do integracji różnych szczebli hierarchii organizacji [Ketokivi, Castaner, 2004].

Powstaje więc uzasadnione spostrzeżenie, że pomiędzy strategią a jej realizacją występuje obszar świadomości zarówno samej strategii [Hambrick, 1981], strategicznych decyzji podejmowanych w różnych obszarach i na różnych szczeblach organizacji [Fehr, Huck, 2016], odzwierciedlenia strategii w architekturze korporacyjnej [Giannoulis, Zdravkovic, Petit in., 2012], jak i jej komunikacji oraz realizacji przez poszczególne szczeble hierarchii [Davis i in., 2012]. Szczególnego znaczenia nabiera ono w przypadku badania opinii pracowników poszczególnych szczebli przedsiębiorstw, dotyczącego nie tylko realizacji strategii, ale także podejść i sposobów, w jakie ją realizują [Davis, Allen, Dibrell, 2012]. Świadomość strategiczna odnosi się do poziomu indywidualnego uczestnika organizacji i mierzy ją stopień świadomości, co do założeń strategicznych przyjętych przez najwyższy szczebel.

Przeprowadzając wywiady czy ankiety wśród pracowników różnych szczebli organizacji dotyczących zakresu lub kierunku strategii, wyniki mogą odnosić się bardziej do świadomości strategicznej, aniżeli do samej strategii [Hambrick, 1981]. Może to także dotyczyć przypadku badania sposobów realizacji strategii deklarowanych przez różne szczeble hierarchii organizacyjnych. Powiązania pomiędzy realizacją strategii a poszczególnymi podejściami mogą wskazywać na różne, niezwiązane bezpośrednio z nimi zagadnienia, jak właśnie percepcja, czy postrzeganie podejścia do realizacji strategii na danym szczeblu organizacji. Kolejne opracowania [Hambrick, Mason, 1984] także nawiązują do tego wątku i wskazują organizację, jej sposób funkcjonowania i radzenia sobie z wyzwaniem otoczenia oraz wyniki finansowe jako odzwierciedlenie postaw, wiedzy, akceptacji ryzyka itd. menedżerów najwyższego szczebla. Jest niejako rozwinięciem wcześniejszej koncepcji świadomości strategicznej i jej typologii. Odnosi się to nie tylko do sposobu podejmowania przez nich decyzji, ale także do wyobrażeń pracowników operacyjnych o wartościach, którymi kierują się menedżerowie i działań odzwierciedlających te wyobrażenia.

D. Hambrick, badając świadomość strategiczną menedżerów najwyższego szczebla odnosi się nie tylko do samej strategii i jej świadomości, ale także do świadomości jej realizacji. Poziom realizacji mierzy jednak jako efekty zewnętrzne funkcjonowania organizacji. Bada cztery poziomy hierarchii organizacji, menedżerów *chief*

executive, wyższego, średniego i niższego szczebla. Jako wyznacznik strategii uznaje deklaracje osoby zarządzającej organizacją (*chief executive*). Wykorzystuje technikę wywiadu do ustalenia samej strategii na poziomie *chief executive* oraz ankietę na niższych szczeblach, by zweryfikować świadomość dotyczącą kształtu i kierunku strategii. Samą strategię zaś przyporządkowuje do typologii zaproponowanej przez R. Milesa i C. Snowa [1978]. W efekcie wykonanego badania formułuje wniosek, że wraz ze wzrostem pozycji w hierarchii organizacji świadomość strategii staje się coraz wyższa. Zatem najniższy poziom świadomości strategicznej charakteryzuje najniższy badany szczebel organizacji.

Podejście to zostało rozwinięte przez kolejnych badaczy, dowodzących, że efektywne wdrażanie strategii jest ściśle związane z wysokim poziomem świadomości strategicznej członków organizacji co do jej kształtu [Berthon, Pitt, Morris, 1995/1996], formy i zakresu na poziomie operacyjnym [Dyczkowska, Dyczkowski, 2015, 2018], wskazywanych przez strategię założeń i kierunków [Mintzberg, Waters, 1985], czy też wagi jej posiadania w ogóle [Popławski, Markowski, Florkiewicz, 2016]. Świadomość strategii jednak rośnie, ponieważ menedżerowie są w coraz większym stopniu przygotowani do pełnienia funkcji związanych z budowaniem świadomości wśród pracowników, czego dowodzi w projekcie badawczym M. Watson [1999]. Określa on także zadania menedżerskie, które wpływają na tworzenie świadomości strategicznej, jak: myślenie strategiczne, ustalenie i rozwój strategii, komunikacja strategu i wizji oraz oddziaływanie przywódcze w odniesieniu do menedżerów niższego szczebla. Wnioski te w znacznej mierze pokrywają się z tymi, które są formułowane przy ustalaniu wskazówek do skutecznego wdrażania strategii.

Świadomość strategiczna może być więc postrzegana z wielu perspektyw. Określone zostają jej wymiary zewnętrzny i wewnętrzny [Pencarelli, Savelli, Splendiani, 2009]. Wewnętrzny odnosi się do strategii i sposobu jej sformułowania, zewnętrzny zaś do świadomości występowania elementów zewnętrznych wobec organizacji i ich wpływu na kształt strategii, ale też jej realizację, czego jednak autorzy tu nie podnoszą. Autorzy ci wskazują także na świadomość strategii obecną i przyszłą. Typologia proponowana przez nich obejmuje:

- wewnętrzną świadomość strategii,
- zewnętrzną świadomość strategii,
- obecną świadomość strategii,
- przyszłą świadomość strategii.

Świadomość wewnętrzna obejmuje przede wszystkim zasoby organizacji, wiedzę o nich, procesy wewnętrzne, zdolność do wykorzystania ich do budowy przewag konkurencyjnych i zarządzania nimi [Pancarelli i in., 2009]. Zasoby strategiczne organizacji są tu widziane jako źródło przewag konkurencyjnych [Barney, 1991],

jednak w połączeniu ze świadomością strategiczną, co do ich wartości dla strategii, nadającą kierunek ich wykorzystania.

Zewnętrzna świadomość strategii odnosi się do wiedzy o otoczeniu i jego wpływie na bieżący jej kształt oraz umiejętności identyfikowania zdarzeń w otoczeniu oraz ich oddziaływania na organizację i strategię. Podejmowane decyzje są uwarunkowane świadomością i wyobrażeniem o wpływie zarówno otoczenia konkurencyjnego, jak i poszczególnych wymiarów otoczenia dalszego np. w układzie analizy PEST (PESTLE, PESTEL). Nawiązuje to także do teorii skanowania otoczenia i wpływu zdolności do jego analizy i rozpoznania na strategię, decyzje strategiczne i świadomość strategiczną [Beal, 2000; Hambrick, 1982].

Bieżąca świadomość strategiczna [Thompson, Martine, 2014] obejmuje zdolność do interpretacji pozycji rynkowej, przewag konkurencyjnych i ich wpływu na otoczenie konkurencyjne. Przyszła świadomość strategiczna odnosi się natomiast do umiejętności prognozowania, ale też ustalania przyszłych wizji dotyczących strategii i kształtu organizacji.

Ciekawe spojrzenie na kształtowanie decyzji odnośnie do strategii, ale także jej realizacji wnoszą badania G. Gavetti i D. Levinthal [2000]. Strategię, podobnie jak w przyjętej w tej pracy definicji, widzą jako zestaw, ciąg decyzji na temat np. produktów i usług, sposobów ich produkcji, realizacji i sprzedaży itd. Wykorzystują symulacje komputerowe do ustalenia wpływu na decyzje dotyczące strategii orientacji decydenta na przeszłość i zebrane dotychczas doświadczenia i wiedzę lub na przyszłość i zdolność do podejmowania ryzyka. Odnoszą się także do ograniczonej racjonalności zarówno tych, którzy strategię tworzą, jak i tych, którzy podejmują decyzje w trakcie jej realizacji. Decyzję strategiczną i odnoszącą się do realizacji strategii ujmują w sposób odpowiadający z jednej strony zewnętrznej świadomości strategicznej, jako uproszczenie złożoności otoczenia do formy jedno- lub co najwyżej kilkumyślarowej oraz wewnętrznej, czyli wiedzy i doświadczenia pozwalających na wybór właściwych wymiarów analizy otoczenia oraz zdolności do ich przemodelowania. Sposób upraszczania otoczenia wynika ze zdolności poznawczych pracownika, a jednocześnie jest krytyczny w podejmowaniu decyzji i aktywności. Co z kolei prowadzi do wniosku, że strategia i sposób jej wdrożenia są ściśle powiązane z jednostką zaangażowaną w te czynności, jej zdolnościami poznawczymi, doświadczeniem i orientacją na zdarzenia historyczne lub przyszłe, jako determinujące podejmowane działania. Poznanie zaś jest przez autorów uznawane za zdolność przewidywania, co jest powiązane z postrzeganiem przez pracowników związku pomiędzy wyborem kierunku i sposobem działania a spodziewanym tego efektem. Sposób postrzegania tego związku wynika natomiast z ujęcia otoczenia, zaś większa zgodność pomiędzy postrzeganiem otoczenia a podejmowanymi

decyzjami prowadzi do bardziej skutecznych działań. Sprowadzają to do modelu zrutyinizowanego cyklu, gdzie wiedza z doświadczenia i wyobrażenia, co do przyszłości i związku pomiędzy działaniem a efektem prowadzi do podejścia odpowiedzialnego i charakterystycznego na poziomie indywidualnym działania, to zaś do wyniku, co jest przyczynkiem do przemodelowania wiedzy, rutynowych działań i wiedzy o powiązaniach pomiędzy działaniem a wynikiem i rozpoczęcia kolejnego cyklu wiedza – działanie – wynik [Levitt, March, 1988]. W efekcie powstaje model podejmowania decyzji na podstawie wiedzy teoretycznej (*cognitive*) oraz doświadczeń empirycznych (*experiential learning*). W badaniach-eksperymentach dochodzą do wniosków, że wiedza, doświadczenie i zdolności poznawcze wpływają w istotny sposób na podejmowane decyzje i świadomość ich ewentualnych skutków. Tym bardziej, im bardziej złożone i niestabilne jest otoczenie. Umożliwiają nie tylko lepsze dopasowanie miejsc, w których poszukiwane są np. przewagi konkurencyjne, ale też unikanie tych, które potencjalnie stanowią najmniej atrakcyjne obszary. Ponadto dowodzą także, że wpływają one na zdolność do zmiany np. mierników realizacji strategii oraz wymiarów, w których poszukiwane są możliwości rynkowe. Można więc wysnuć wniosek, że wiedza i doświadczenie w istotny sposób wpływają nie tylko na to, jakie decyzje będą podejmowane, ale także w jaki sposób i na jakiej podstawie. Co prawda badają oni wpływ teoretycznej wiedzy i doświadczenia całych organizacji rozumianych jako szczebel najwyższy menedżerski, ale schodzą w rozważaniach także na szczeble niższe, wyraźnie zaznaczając zainteresowanie również decyzjami taktyczno-operacyjnymi, odnosząc się choćby do teorii ograniczonej racjonalności decydentów.

Endo- i egzogeniczne uwarunkowania i źródła świadomości strategicznej wpływają na decyzje i kierunki działań niezdefiniowanych przez strategię, ale też przy niskiej jej świadomości wpływają na jej kształt na poziomie operacyjnym. Może to także odnosić się do jej realizacji, ponieważ przy braku świadomości w zakresie wyraźnie określonych pożądanych działań, strategia zdana jest na intuicyjne i ad hoc działania personelu. Świadomość strategiczna wpływa także na weryfikację nadrzędnych kierunków w zderzeniu z jej operacjonalizacją i określa nadawane jej działania w obrębie jej realizacji. Pozwala więc spojrzeć na strategię z perspektywy poszczególnych osób, których świadomość strategiczna może się różnić. Zwłaszcza w warunkach ryzyka czy niepewności podejmowanych decyzji zarówno w kwestii kształtu strategii, jak i jej realizacji [Kaplan, 2008]. N. Kaplan wskazuje, że granice poznawcze menedżerów w zakresie analizy otoczenia i wyciągane z nich wnioski są jednocześnie określane granicami ustanawianymi przez wewnętrzne możliwości strategii organizacji. Stosując techniki etnograficzne określa, że jeśli dostrzeżone i prognozowane przez poszczególnych menedżerów zmiany w otoczeniu

i odpowiadające im metody reakcji w zakresie ich możliwości na decyzje, nie odpowiadają kierunkowi strategicznemu podejmowanych decyzji, to będą oni podejmować działania polityczne, mające na celu zmianę strategii lub ograniczeń narzucanych ich decyzjom. To zaś już w sposób jednoznaczny wskazuje na realizację strategii znacznie bardziej, aniżeli sam jej kształt. Zewnętrzna świadomość strategiczna może więc dotyczyć nie tylko tworzenia, ale także realizacji strategii, zwłaszcza w podejściach, które w szczególny sposób wskazują na determinizm otoczenia i konieczność jego obserwacji oraz podejmowania działań w reakcji na zachodzące w nim zmiany. Ramy strategii są kształtowane przez tych menedżerów, którzy w najbardziej umiejętny sposób rozpoznają otoczenie i podejmują odpowiednie działania wpływające na kształt strategii na poszczególnych szczeblach organizacji. Ramy te dają także możliwość oceny nie tylko *ex post*, ale także *ex ante* aktywności menedżerów na gruncie politycznego wpływania na innych aktorów i podejmowanych przez nich decyzji [Kaplan, 2008].

Perspektywę jednostki w strategii i świadomości strategicznej amplifikują D. Fehr i S. Huck [2016]. Podejmowane decyzje na poziomie operacyjnym analizują z perspektywy gracza, świadomego bądź nie uczestnictwa w grze, w której również inni gracze (np. szczebel strategiczny) także podejmują decyzje. Analizują świadomość na poziomie operacyjnym tego, co sądzi i zamierza szczebel najwyższy organizacji odnośnie do strategii. Choć autorzy wyraźnie wskazują na treść strategii jako przedmiot ich badań, to jednak można także rozpatrywać je z perspektywy sposobu jej realizacji. Podnoszą kwestię zdolności kognitywnych w rozpoznawaniu motywacji np. twórców strategii w zakresie jej pożądanego kształtu i w związku z tym podejmowanych przez np. szczebel operacyjny działań w kierunku jej realizacji. Choć raczej odnoszą się do asymetrii informacji, to jednak wskazują także na świadomość strategiczną motywów działania w kontekście własnych decyzji. Również wątek indywidualnej oceny wiedzy na temat motywów twórcy strategii, jednak widzianej z perspektywy źródła, z którego pochodzi informacja badają P. Davis i in. [2012]. Opisują wyniki badania wśród pracowników zajmujących się obsługą klientów dużego banku. Tu świadomość strategiczna jest mierzona poprzez badanie wpływu źródła informacji o strategii. Źródłem są menedżerowie najwyższego i średniego szczebla. Autorzy dochodzą do wniosku, że na świadomość strategii wpływa to, od kogo pochodzi informacja o jej kształcie. Nie odnoszą się jednak do jej realizacji, choć można domniemywać, że badając samą strategię, można wnioski odnieść także do sposobu i kierunku jej implementacji. Podtrzymują ten kierunek badań i wskazują na jego skutki liczni badacze, zwłaszcza w kontekście braku równowagi informacyjnej pomiędzy stronami, czego dopatrują się w niedostatkach wspierającego strategię systemu motywacji, efektach budowania relacji

z klientami, czy działań i wyników sprzedaży [Chater i in., 2010; Inderst, Ottaviani, 2012]. Jednostka jest także przedmiotem badań nad zbliżonym do świadomości strategicznej, zwłaszcza warunkowanej egzogenicznie, świadomości sytuacji [Endsley, 1995].

J. Dyczkowska i T. Dyczkowski [2014, 2015] dostarczają spojrzenia z perspektywy rynku polskiego. Wskazują przede wszystkim na personel liniowy jako szczególnie odpowiedzialny za wdrożenie strategii oraz na wagę odpowiedniej komunikacji odnośnie do strategii z góry hierarchii w kierunku pracowników operacyjnych. Powołując się na T. Scotta i P. Tiessena [1999], łączą oni świadomość strategii z komunikacją wewnątrzorganizacyjną, systemami motywacji oraz zakresami odpowiedzialności pracowników. Dochodzą do wniosku, że im wyższy poziom świadomości strategicznej, tym wyższy stopień partycypacji najniższego szczebla w ustalaniu celów indywidualnych i organizacyjnych, co można odnieść do strategii i jej realizacji. Zwłaszcza, że jak zwraca uwagę G. Steiner [1979], jedną z kluczowych dysfunkcji ustalania celów jest brak włączania w ten proces pracowników z różnych poziomów organizacyjnych. Ponadto, im wyższy poziom świadomości strategicznej, tym wyższy wpływ na sposoby i strukturyzację kontroli działań pracowników, w domyśle także realizacji strategii [Dyczkowska, Dyczkowski, 2015]. Na podstawie przedstawionych badań nie można jednoznacznie stwierdzić, czy to poziom świadomości strategicznej wpływa na poziom partycypacji w operacjonalizacji strategii planistycznych i sposobach sprawowania kontroli nad ich realizacją, czy też może jest odwrotnie, a świadomość strategiczna jest wynikiem wspólnego ustalania celów i odpowiedniej kontroli. Niemniej, zwracają oni uwagę, że świadomość strategiczna wpływa nie tylko na sposób, w jaki są realizowane zadania na poziomie operacyjnym, ale też na przekładanie strategii na działania operacyjne i nadzorowanie ich realizacji, co już znajduje bezpośrednie odniesienie do realizacji strategii. Można więc wnioskować, że sposób realizacji strategii jest powiązany ze świadomością strategiczną. Badania te odnoszą się do małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce oraz dotyczą przede wszystkim, jeśli nie wyłącznie strategii opartych na planach i celach oraz ich kaskadowania na niższe szczeble.

Świadomość strategiczna obejmuje więc wiele zagadnień związanych z tworzeniem strategii i wewnątrzorganizacyjną wiedzą o niej. Wyraźnie dotyka też kwestii powiązanych z realizacją strategii nieograniczając się jednak tylko do organizacji, ale wychodząc poza nią i nawiązując do otoczenia i jego wpływu na jej kształt na każdym poziomie w hierarchii. Będąc połączeniem myślenia strategicznego i świadomości indywidualnej pracowników w obszarze strategii i jej realizacji stanowi istotny wątek w kontekście badania metod i podejść do realizacji strategii w kontekście ujęć strategii w przedsiębiorstwach. Do dalszych rozważań przyjęto,

że świadomością strategiczną jest sposób, w jaki aktorzy organizacji postrzegają zależność wyboru kierunku i sposobu działania oraz przewidywanego efektu, a także podejmowanie decyzji i działań na podstawie wiedzy teoretycznej (*cognitive*), postrzegania otoczenia [Pencarelli i in., 2009] oraz doświadczeń empirycznych (*experiential learning*) [Levitt, March, 1988].

3.4. Bariery realizacji strategii a świadomość strategiczna

Badania jednoznacznie wskazują, że istnieje niekiedy znacząca różnica pomiędzy strategiami i zamierzeniami strategicznymi przedsiębiorstw a ich faktycznymi wynikami działalności, co odnosi się do skuteczności realizacji strategii, ale także zauważa obszar pomiędzy strategią a jej realizacją, co można odnieść do świadomości strategicznej [Hambrick, 1984]. Jak piszą Ch. Zook i J. Allen [2010], zdarza się, że odsetek podmiotów, które nie zrealizowały swoich strategii i zamierzonych wyników sięga niekiedy 90%. Jednocześnie 13% spośród przyjętych do badań organizacji osiąga w miarę trwały poziom krótkookresowego, bo sięgającego do trzech lat wzrostu. Badacze ci przeprowadzili dwie edycje badania w latach 1988–1998 oraz 1998–2008. Wyszuli na ich podstawie także wniosek, że udział podmiotów realizujących przyjętą strategię systematycznie spada i na koniec 2008 r. wyniósł 12%. Potwierdza to także L. Johnson [2004] pisząc, że 66% podmiotów nie realizuje strategii w ogóle. D. Kaplan i R. Norton [2013] natomiast stwierdzają, że jedynie 10–15% organizacji wdraża swoje strategie. M. Mankins oraz R. Steele [2005] piszą, że przedsiębiorstwa osiągają ok. 63% wyników przyjętych w planach strategicznych, oddalając się od założonego celu o 37%. D. Axson [1999] także wpisuje się w tę narrację, uznając, że 27% pracowników operacyjnych ma dostęp do strategii, natomiast wśród menedżerów odsetek ten wynosi nieco ponad 40%. Stwierdza on ponadto, że nie może w tej sytuacji dziwić, że ponad 40% przedsiębiorstw nie wiąże wynagradzania z realizacją strategii, zastępując to znacznie łatwiej mierzalnymi danymi finansowymi.

To znacząca luka pomiędzy strategią a jej realizacją, widziana z perspektywy skuteczności realizacji strategii, jednak wskazuje na występujący obszar pomiędzy strategią a jej realizacją, co wskazuje, że odnosi się do świadomości strategicznej [Hambrick, 1981]. Bazując na mierzalnych danych, jakimi są w tym przypadku cele związane z dochodem, można przypuszczać, że ogólnie luka pomiędzy strategią a jej realizacją przekracza 1/3 zadań. Zatem, jak pokazały badania wspomnianych autorów, co najmniej 37% założeń strategicznych nie jest realizowane, a prawdopodobnie nawet znacznie większa ich część. Choć wyniki wymienionych

badania różnią się od siebie dość znacznie, to jednak można wysnuć ogólny wniosek, że spora część strategii nie jest realizowana.

Z drugiej jednak strony, ciekawy jest także wniosek wyłaniający się z tych badań, że nawet przy najbardziej skrajnych wynikach badań R. Kaplana i D. Nortona, istnieje 10–15% przedsiębiorstw, w których strategia jest wdrażana, co rozumieją jako ujęcie tożsame z tworzeniem świadomości strategicznej. Można zatem podjąć próbę porównawczej identyfikacji barier w implementacji strategii z perspektywy świadomości strategicznej uczestników organizacji.

J. Strużyńska [2010] pisze, że mogą nimi być utarte schematy, powtarzające się zadania, kroki i postępowania, rutyny występujące w przedsiębiorstwach. Trudne do zmiany, w ujęciu całościowym organizacji mogą okazać się także odporne na próby wdrażania strategii, które wymagają ich modyfikacji czy redefinicji, uznania odpowiedniej tego wagi w świadomości pracowników i ich chęci do dokonywania zmian. Według R. Kaplana i D. Nortona [2013] w znacznej części przypadków, barierą jest sama strategia. Nieodpowiednia do panujących warunków, nieuwzględniająca ograniczeń zasobowych, lub niepoprawnie sformułowana już od chwili jej powstania stanowi jedynie martwy dokument, nietworzący zamierzonej przez szczebel strategiczny świadomości strategicznej [Hambrick, 1984; Hambrick, Mason, 1981]. Także te przedsiębiorstwa, które skonstruowały strategię dopasowaną do uwarunkowań organizacji i otoczenia często jej nie wdrażają. Wyłania się z ich badań pięć obserwacji [Kaplan Norton, 2005, 2013], odnoszących się do czynników wpływających na świadomość strategiczną [Dyczkowska, Dyczkowski, 2015]:

1. Sześćdziesiąt procent przedsiębiorstw, tworząc budżet nie uwzględnia strategii i realizacji jej zamierzeń. Zaś strategią i budżetami zajmowały się różne, niepowiązane ze sobą komórki organizacyjne. Także komunikacja pomiędzy nimi w tym zakresie nie była wymuszana żadnym istniejącym w przedsiębiorstwie systemem.
2. Dwadzieścia pięć procent przedsiębiorstw łączy premie i szerzej, systemy motywacyjne z założeniami strategicznymi.
3. Dziewięćdziesiąt pięć procent pracowników nie rozumie ani strategii, ani jej podstawowych zamierzeń (wizji).
4. Osiemdziesiąt pięć procent zespołów odpowiedzialnych za wdrażanie strategii poświęca mniej niż godzinę w miesiącu na omawianie sposobów i postępów swoich prac.
5. Osiemdziesiąt pięć procent zespołów odpowiedzialnych za wdrażanie strategii nie mierzy postępów prac w tym zakresie.
Zaś J. Schaap [2006] uzupełnia je o szóstą:
6. Trzydzieści osiem procent menedżerów informuje o strategii swoich podwładnych.

Wskazują więc oni, a za nimi także inni badacze, cztery główne grupy czynników skutecznie ograniczających wcielanie strategii w życie [Bushardt, Glascoff, Dotty, 2011; Niven, 2005]:

1. Bariera zasobów.
2. Bariera motywacji.
3. Bariera percepcji.
4. Bariera zarządzania.

Bariera zasobów to ich niedoszacowanie, przeszacowanie lub nieuwzględnienie w strategii i obieranych kierunkach strategicznych.

Bariera motywacji, powiązana z ludźmi współpracującymi z przedsiębiorstwem wskazuje, że systemy motywacji nie pokrywają się z domenami wskazywanymi przez strategię. Obowiązujące programy i założenia motywacyjne są powiązane znacznie bardziej z doraźnymi działaniami, przychodami tu i teraz, nie zaś długookresowym rozwojem organizacji.

Bariera percepcji wynika z niezrozumienia nawet ogólnego zamierzenia strategicznego i można ją odnieść do świadomości strategicznej. Dziewięćdziesiąt pięć procent badanych nie wiedziało lub nie rozumiało wizji i kierunku działania, pomimo tego, że w znacznym odsetku badanych przedsiębiorstw była ona komunikowana. Można to połączyć z barierą motywacji, jako że brak motywacji do zapoznania się i zrozumienia strategii może tu być kluczowym problemem.

Bariera zarządzania wynika z braku motywacji menedżerów do poświęcania uwagi i czasu na kwestie związane ze strategią. Dotyczy to zarówno współpracy poszczególnych jednostek organizacyjnych w tym zakresie, jak i kontroli postępów we wdrażaniu strategii.

Kolejni autorzy, jak L. Hrebiniak [2005, 2008], M. Rapert, A. Velliquette i J. Garretson [2002], E. Brenes i M. Molina [2008], F. Lessons [2008], M. Ahearne, K. Son, H. Babak i K. Florian [2013], J. Radońska [2014], T. Grundy [2012], Q. Huy [2011], J. Ho, A. Wu i S. Wu [2014], A. Salih i Y. Doll. [2013] czy M. Beer i R. Eisenstat [2004, 2005] modyfikują i rozszerzają tę listę, co można przedstawić w formie siedmiu podstawowych grup barier.

1. Niejasna, ogólnikowo sformułowana strategia, wykluczające się zamierzenia strategiczne umieszczone w strategii, niezdefiniowane lub nieokreślone desygnty najważniejszych terminów wykorzystywanych w strategiach, zamierzenia strategiczne niemożliwe do przełożenia na realne działania w opłacalny ekonomicznie sposób, przyjmowanie jako strategię dokumentów nią niebędących, brak wiedzy, czym jest strategia, niska świadomość strategiczna.
2. Nieuwzględnienie w strategii elementów zmiennych otoczenia i brak przestrzeni na ewentualne zmiany strategii w trakcie jej realizacji. Niewłaściwa adaptacja

strategii do zmieniającego się otoczenia przedsiębiorstwa. Brak relacji z innymi podmiotami i innymi interesariuszami.

3. Nieodpowiednio dobrane metody przełożenia zamierzeń strategicznych, wizji na konkretne cele i zadania operacyjne, a także niejasne wskazówki co do sposobów ich realizacji. Nieskoordynowane działania, cele i plany na poziomie realizacji strategii.
4. Niewystarczająca lub nieprawidłowa komunikacja, brak weryfikacji poziomu zrozumienia komunikatu. Komunikacja wyłącznie na linii góra – dół, skierowana do zespołów lub pojedynczych osób, nieodnosząca się do kultury organizacji, niedostatek umiejętności komunikacyjnych i innych „miękkich” wśród menedżerów odpowiedzialnych za wdrażanie strategii, brak rozmów i konsensusów z pracownikami na temat sposobów i metod wdrażania strategii, brak budowania świadomości strategicznej przez komunikację.
5. Wadliwe systemy motywacyjne, nieodpasowane do strategii i niewspierające realizacji celów strategicznych, problemy z motywowaniem. Brak wsparcia menedżerów, brak zaangażowania menedżerów we wdrażanie strategii. Niedostatki w kompetencjach menedżerów, w zakresie wdrażania strategii, brak formalnego i/lub nieformalnego przywództwa na niższych szczeblach organizacji, niedostatek umiejętności miękkich i oddziaływania emocjonalnego na pracowników.
6. Niedobór odpowiednich zasobów, nieodpowiednie ich przydzielenie, nieodpowiednia ich kombinacja.
7. Brak kontroli i monitorowania postępów realizacji strategii, brak konsekwencji w monitorowaniu i wspieraniu pracowników w jej realizacji, niewłaściwie dobrane miary kontrolne, koncentracja wyłącznie na wskaźniku efektywności, brak konsultacji z pracownikami ważności mierników branych pod uwagę przy kontroli.
8. Kultura organizacji, silosowa struktura, elementy związane z formalną konstrukcją organizacji, jej strukturą organizacyjną, zasadami wewnętrznymi.

Wymienione bariery wydają się w istotny sposób wpływać na ograniczenia w realizacji strategii. W kontekście tworzenia świadomości strategicznej, na szczególnie uwagę zasługują bariery związane z komunikacją, wsparciem systemami motywacyjnymi, odpowiednimi systemami kontrolnymi, tworzeniem wiedzy o wskaźnikach realizacji strategii i metodach jej realizacji czy kulturą organizacji. Zasadne wydaje się wskazanie, jak odnoszą się do faktycznych efektów powstawania barier w realizacji strategii autorzy i badacze tego zjawiska.

Badanie prowadzone przez L. Hrebiniaka [2005] w Wharton-Gartner oraz Wharton Executive Education wskazywało ogólnikowość strategii jako podstawową

przyczynę niepowodzeń w jej wdrażaniu. Jeśli faktycznie założyć brak precyzji, możliwą mnogość interpretacji czy trudną do zrozumienia strategię, jej implementacja może się okazać niemożliwa. Będąc podstawowym dokumentem kierującym działaniem na każdym poziomie przedsiębiorstwa, jest ściśle związana z wertykalną, ale też horyzontalną jasną komunikacją i efektywną alokacją zasobów, co wpływa na tworzenie świadomości strategicznej w jej realizacji. Jednoznaczność interpretacji komunikatów płynących od lidera jest wskazywanym przez wielu autorów warunkiem koniecznym realizacji strategii [Killemade, 2013]. Niejasności w strategii przekładają się także na niedoszacowania lub przeszacowania zasobów [Collis, Rukstad, 2009; Joyce i in., 2003], co ma znaczenie dla każdego typu strategii, a szczególnie powstałych w nurcie zasobowym. Bariera ta może więc być policzalna i mierzalna. Trudniejsze do zmierzenia jest to, czy niejasna strategia jest niemożliwa lub trudna do komunikowania [Beer, Eisenstat, 2000]. To zaś skutecznie uniemożliwia jej wdrożenie przez kolejne szczeble zarządzania ujęte w hierarchii organizacji. Podobnie stwarza to liczne problemy przy kontroli zarówno w ustalaniu mierników, jak i sposobów czy czasu pomiarów. Na co wskazują również badania K.J. Moszkowicz [2014]. Niejasność i niejednoznaczność strategii oraz zamierzeń strategicznych powoduje zatem powstanie problemów na gruncie komunikacji, motywacji, kontroli i kompleksowej implementacji.

Jak wskazują G. Neilson, K. Martin i E. Powers [2008], to niewłaściwa lub zbyt wolna adaptacja może przyczyniać się do niepowodzeń w realizacji strategii. Strategia będąc zbiorem prognoz, oczekiwań, założeń i przekonań dotyczących przyszłych kierunków działań i wyników organizacji, a także zachowania jej otoczenia [Mankins, Steele, 2005]. To założenia w zakresie przyszłych pożądanych zdarzeń, a nie ich pewność jest jej sednem. Nie można zakładać, by określone oczekiwania były niezmiennie w czasie, a w szczególności drogi do nich prowadzące. O ile strategie ewolucyjne, a w znacznym stopniu także prostych reguł zakładają silny determinizm otoczenia, to pozostałe podejścia już nie uwzględniają go w takim zakresie. Elastyczność dróg dojścia w przypadku realizacji strategii wydaje się więc konieczna i mogą nie pomagać np. trójwariantowe plany. Także w przypadku strategii planistycznych, to odniesienie wizji i ambicji do kontekstu przedsiębiorstwa (tzn. jego otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego) pomaga jednoznacznie określić krótko- i długoterminowe cele [Bossidy, Charan, 2002] i pożądane decyzje oraz działania jego członków. Widząc jednak nieadekwatność strategii do zmieniającego się otoczenia, odpowiedzialni za jej realizację mogą ją zarzucić. Organizacja często nie potrafi zidentyfikować i skonfrontować informacji, które są przyczyną niezadowolających wyników w adaptacji strategii. Implementacja staje się czystym przypadkiem lub jest niekompletna. Nieuwzględnione zmiany kontekstu w czasie

wpływają na zagrożenie realizacji strategii [Bisbe, Malagueno, 2012]. Realizacja strategii wymaga zatem przyjęcia takich założeń, których adaptacja do zmieniającego się otoczenia może zostać relatywnie szybko i łatwo przeprowadzona. To zaś, już w okresie tworzenia strategii, wymaga krytycznego do niej podejścia. Zwłaszcza w odniesieniu do zawartych w niej celów i prognoz, ale także wprowadzenia monitorowania otoczenia jako wytycznej do jej realizacji.

Adaptatywność realizacji strategii, założona już w samym jej dokumencie, obniża poziom ryzyka związanego z niepowodzeniami na tym polu działalności. To także obrona przed utraconymi korzyściami, nietrafionymi decyzjami czy niedostrzeżonymi szansami. Strategie zakładające wzrost, przy zachowaniu sztywności w zakresie definiowania swojego zakresu działalności i rynku mogą wymuszać np. wzrost przez akwizycję. Wynikające m.in. z tego fuzje i przejęcia często nie są zakończone powodzeniem [Gorynia, Kasprzyk, 2014]. Akceptacja niepowodzeń może prowadzić do ograniczenia konkurencyjności podmiotu na skutek walki z następstwami wdrożenia nieodpowiednio dobranej strategii oraz narazić się na ryzyko utrwalenia lub rozwoju kultury aprobującej ciągłe niepowodzenia i mierne wyniki.

Strategia nie może być wdrażana bez jasnych wytycznych dotyczących zarówno sposobów jej realizacji, jak i wskazania zasobów, ludzi odpowiedzialnych i ogólnie obszarów w jakich ma się to odbywać, co odwołuje się do tworzenia świadomości strategicznej. Szerokie analizy otoczenia oraz samej organizacji i wynikające z tego zamierzenia strategiczne nie dają w tym zakresie oczywistych wskazówek. Im bardziej złożony i duży podmiot, tym większego znaczenia tej bariery można by się spodziewać. Według L. Bossidy i R. Charan [2002], strategia powinna zawierać nie tylko jasno określone domeny działania, ale też odnosić się do zasobów i zdolności przedsiębiorstwa. Nazywając i określając zasoby oraz zdolności ustala jednocześnie, co i w jaki sposób będzie w realizację strategii zaangażowane. Z tego powstają krótkookresowe cele i plany, a patrząc nieco szerzej, w ogóle operacyjne zamierzenia. Istotą jest jej przełożenie na konkretne i wykonalne przez jednostki zadania. Bez tego nie może być wdrażana, a pracownicy mogą mieć trudności z jej zrozumieniem i odniesieniem do swojej zwykłej pracy oraz obowiązków. Taka sytuacja może wpływać na poczucie niepewności i zagrożenia oraz wywołać opór wobec wszelkich zmian [Arnold, 2015; Smith, 2007; Wells, 2014; Zagotta, Robinson, 2002]. Wytyczne realizacji to również pośrednio element systemu motywacji. Przenosząc ją na poziom taktyczny i operacyjny oraz odnosząc do poszczególnych szczebli, obszarów i stanowisk w organizacji można oczekiwać lepszego jej zrozumienia, akceptacji i, w powiązaniu z tym, większego zaangażowania w jej realizację [Carlopio, Harvey, 2012]. Nie chodzi tu tylko o zrozumienie, ale także o wiarę

i klarowność tego, że strategia jest możliwa do realizacji i, przynajmniej w jakimś zakresie, utożsamiania swoich zadań z jej wypełnianiem. Szczególnie szeroka jest tu literatura dotycząca strategii utrzymanych według podejścia planistycznego, gdzie mierzalność, adekwatność i osiągalność celów strategicznych przeniesionych na poziom operacyjny stanowi istotny czynnik motywacyjny do ich osiągnięcia bądź zarzucania ich na korzyść bieżących działań, niezwiązanych z nadrzędnym kierunkiem. To także skutkuje niewiedzą o sposobie i zakresie alokacji zasobów w określone działania, co może sprawiać, że oczekiwane rezultaty się nie zmaterializują [Smet, McGurk, Vinson, 2010]. Skuteczna realizacja wymaga, aby strategia była jasna, konkretna oraz w logiczny sposób przełożona na krótkoterminowe cele; cele zaś realistyczne i spójne. Są to warunki konieczne (choć niewystarczające), by pracownicy zrozumieli strategię i mogli ją odnieść do swoich codziennych obowiązków.

Odsetek pracowników niezaznajomionych z celami organizacji, o niskiej świadomości strategicznej może być znaczny, co można uznać za sytuację niepożądaną. Jako przyczyn można tu upatrywać niewłaściwej komunikacji, a także barier w komunikowaniu wewnątrz organizacji. Jasna w miejscu jej tworzenia, staje się niezrozumiała w miejscu jej realizacji [Kaplan, Norton, 2007]. Wraz z pokonywaniem kolejnych szczebli organizacji jej sens jest zatracany, a powiązanie z działaniami bieżącymi wyraźnie się rozmywa. Warunki te uniemożliwiają przepływ informacji formalnej, pozostawiają pole dla domniemań, własnych interpretacji oraz wyobrażeń. Mogą także budować przeświadczenie o braku strategii w ogóle lub o jej mało istotnej roli w przedsiębiorstwie. Pojawić się może także odmienne rozumienie strategii przez naczelne kierownictwo i personel odpowiedzialny za jej wdrożenie. Na przykład strategia planistyczna, poprzez brak klarownej komunikacji, może być postrzegana jako strategia prostych reguł czy ewolucyjna. Przyjęcie takiego założenia przez osoby ją realizujące nadaje im prawo do szerokiej swobody decyzyjnej, indywidualnie postrzeganego jej kierunkowania i budowanie odmiennej świadomości strategicznej na każdym ze szczebli hierarchii. Wystąpienie takiej sytuacji powoduje nie tylko odmienność realizowanych celów, ale, co znacznie bardziej daleko idące w skutki, dobór metod i sposobów działań nieadekwatnych do strategii. Powrót na ścieżkę realizacyjną wymagać więc będzie nie tyle poprawy sposobów, czy udroźnienia kanałów komunikacji, ale zmiany w ogóle metod działania, a nawet wytwarzających się norm i zachowań.

Barierą powiązaną z komunikacją strategii są więc także brak lub niedostosowane sposoby weryfikacji jej zrozumienia, ale także wyraźnego wskazania sposobów i zakresów jej przełożenia na pracę zespołów oraz poszczególnych osób [Hrebiniak, 2005; Timothy, Breene, Nunes, Shill, 2008]. Źródłem tego problemu można dopatrywać się w pewnego rodzaju niechęci wyższych szczebli kadr

zarządzających do zajmowania się w jakikolwiek sposób kwestiami operacyjnymi [Hrebiniak, 2005]. Pozostając domeną pracowników niższego szczebla, nie jest komunikowana w zakresie sposobów jej realizacji, przyjmując milczące założenie, że odpowiedzialni za operacje sami dedefiniują sobie poruszane w strategii kwestie i odnoszą je do swoich zadań. Źródłem tego problemu wydaje się wyraźne rozdzielenie, nawet w literaturze czy naukach o zarządzaniu, strategii i jej tworzenia od jej realizacji. Choć podział taki ma zapewne służyć porządkowaniu działań oraz usprawnianiu funkcjonowania organizacji, to nie służy realizacji strategii, na co wskazują M. Heide, K. Groenhaug, S. Johannessen [2002]. Oddzielenie, często nawet odizolowanie tych, którzy strategię tworzą od tych, którzy ją realizują utrudnia komunikację zarówno wertykalnie, jak i horyzontalnie w odniesieniu do struktury organizacyjnej [Beer, Eisenstat, 2000]. Można także domniemywać, że takie podejście może również prowadzić do deprecjacji wkładu osób zaangażowanych w realizację przy ocenie, premiowaniu i rozdziale nagród, natomiast nadmiernego egzemplifikowania ich wkładu we wszelkie porażki związane z wprowadzaniem strategii w życie organizacji.

Jako jedne z ważniejszych w obrębie realizacji strategii pozostają kwestie związane z systemami motywacji i motywowaniem, patrząc wężej – pracowników, a szerzej – wszystkich interesariuszy organizacji. Podając za S. Keller [2010], wraz z jakkolwiek postrzeganym wzrostem identyfikowania się menedżerów niższego szczebla z działaniami związanymi z realizacją zadań, prawdopodobieństwo ich wykonania przez podległe im zespoły rośnie do 79%. Systemy motywacyjne wspierające realizację strategii nagradzają działania i zachowania, które przyczyniają się do osiągnięcia strategicznych celów oraz zamierzeń, są zgodne z nadrzędnymi kierunkami lub premiuje określone zachowania, jak np. adaptacyjność wobec zmian. Przyczyniają się do zarzucania interesów własnych, na rzecz działań związanych z realizacją strategii [Guth, Macmillan, 1986]. Systemy motywacyjne tworzone w oderwaniu od strategii mogą wspierać zachowania niepożądane w przedsiębiorstwach, brak zaangażowania i w ostateczności prowadzą do swobodnego dryfu [Smith, 2009], a nawet nagradzają zdarzenia wyraźnie oddalające od realizacji strategii [Axson, 1999]. O tym, że nie jest to czysto teoretyczny problem, wskazują choćby B. Becker, M. Huselid, D. Ulrich [2001], pisząc, że zadania menedżerów są powiązane ze strategią w odsetku poniżej 25%. Jednocześnie wysnuwany jest wniosek, że jednym z ważniejszych czynników wpływających na wdrażanie strategii jest zaangażowanie w jej realizację.

Systemy motywacji są, czy powinny być, powiązane z systemami kontroli i oceny. Punkty kontrolne oraz stosowane mierniki powinny być zatem powiązane ze zmiennymi zawartymi w strategii, ich pożądanymi poziomami i zakresami. Po

ich określeniu wskazane jest, by zanim zostaną włączone w systemy motywacji, były także uzgodnione z tymi, których dotyczą. To, zdaniem niektórych autorów, warunek konieczny budowania wewnętrznej motywacji, czy zaangażowania w ich wypełnianie i w efekcie w realizację strategii [Thompson, Strickland, Gamble, 2001]. Przywoływane zostało zagadnienie skuteczności wdrażania strategii, które rośnie wraz ze wzrostem poziomu powiązania nagród z wynikami odpowiadającymi zamierzeniom strategicznym.

Niedostatek zasobów, ograniczenia budżetowe, brak odpowiednich narzędzi to istotne ograniczenie w realizacji strategii. Niemal 2/3 przedsiębiorstw nie przydziela odpowiednich zasobów do jej wdrożenia [Kaplan, Norton, 2005]. Może to wskazywać albo na przeszacowanie zamierzeń strategicznych, ich życzeniowość, brak zainteresowania implementacją lub faktyczne oddzielenie, z wyraźnie zaznaczoną granicą pomiędzy tworzeniem strategii i jej realizacją. W efekcie braku zapewnienia odpowiednich środków, istotna część strategii, skazana jest na zaniechanie lub niepowodzenie w jej wypełnianiu. Można wskazać co najmniej kilka źródeł takiego stanu rzeczy. Może to wynikać z niedostatecznej lub braku koordynacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi. Zwłaszcza, gdy realizacja strategii wymaga w szczególności sposobu koordynacji wykorzystania zasobów pozostających w gestii różnych, wyodrębnionych części organizacji. Może także być związane z opracowaniem przez te komórki we własnym zakresie wytycznych wykorzystania zasobów, jednak w oderwaniu od samej strategii. Dotyczy to także sytuacji, w której realizacja strategii wymaga wykorzystania rzadkich zasobów jak np. unikalne kompetencje pracowników, nieruchomości czy finanse, o dostęp do których można założyć występowanie konfliktów [Kaplan, Norton, 2000].

Problem może jednak leżeć także u źródła, czyli już w samym dokumencie strategii, która nie uwzględnia rozdysponowania zasobów lub je pomija w ogóle, nie odnosząc się do realizacji [Penc-Pietrzak, 2010]. Walka o np. budżety roczne w przedsiębiorstwach jest stosunkowo częstym tematem poruszonym w prasie branżowej, literaturze poradnikowej, fachowej i naukowej [Komorowski, 1997; Welch, 2005; Woźniakowski, 2012]. Podobnie może się to odnosić do wyznaczania osób odpowiedzialnych za przydzielane zasoby, jak również zakresów ich odpowiedzialności. Przypisanie zasobów i odpowiedzialności do poszczególnych jednostek, np. strategicznych jednostek biznesowych (SJB), komórek organizacyjnych czy punktów w procesach, mogłaby ułatwić zadania związane z realizacją strategii. W przypadku jednak, gdy w strategii nie uwzględniono rozdzielania zasobów ani nawet nie zaistniał tam zamysł ich rozdysponowania, późniejsze przekładanie strategii na działania może znacząco utrudniać i wydłużać, a wręcz uniemożliwiać jej realizację.

Kolejną przyczyną powstawania rozbieżności pomiędzy strategią a jej realizacją jest niewłaściwy pomiar wyników określonych w strategii. Na pomiary ich zmian oraz dynamiki w realizacji strategii ma wpływ dobór miar, a w szczególności ich definicja, określenie składowych i ich specyfika, system raportowania oraz charakterystyka sposobów i metod pomiaru [Kaplan, Norton, 2005]. W zasadzie każdy z wymienionych elementów może mieć mocno negatywny wpływ na realizację strategii. Niewłaściwy dobór i definicja miar skupiających się nie na procesach, działaniach i wynikach ważnych z punktu widzenia strategii, lecz np. na tych, które są łatwo dostępne lub zwyczajowo były dotychczas sprawdzane. Pasujące do założeń strategii definicje i ich podstawowe determinanty mogą wieść w kierunku niepożądanym. Ustalenie miar w strategii dotyczy przyszłości, zaś kontrola zachodzi na podstawie przeszłych, dotychczasowych wyników [Bisbe, Malagueno, 2012]. Niedostatek prognozowania połączony z ustalaniem mierników łatwo dostępnych, prostych, epizodycznych lub incydentalnych mocno ogranicza ogląd tego, co zazwyczaj w strategii ważne. Ograniczenie do monitorowania aktywów, czy rozbieżności pomiędzy zyskiem a planem nie mogą oddawać tego, co istotne w realizacji współczesnych strategii [Bisbe, Malagueno, 2012]. Miary z tym związane są znacznie bardziej złożone, powiązane ze sobą i często oddziałując na siebie, tworzą środowisko wdrożenia. Jednak pomiar rozlicznych zmiennych i występujących pomiędzy nimi zależności tworzy skomplikowane środowisko nadmiaru danych, co przy ograniczeniach racjonalności kadry menedżerskiej, ale także pracowników liniowych, staje się trudne do wykorzystania. W efekcie więc stosowane uproszczone, relatywnie łatwe w pozyskiwaniu, interpretacji i analizie mierniki mogą prowadzić do uproszczonego lub braku raportowania [Raffoni, 2003]. Ograniczanie dostępu danych w podejmowaniu decyzji staje się tu oczywiste i odbija się na realizacji strategii.

Czynniki związane z kulturą organizacji, silosową strukturą, elementami związanymi z formalną konstrukcją organizacji, jej strukturą organizacyjną, zasadami są odpowiedzialne za 8% niepowodzeń w realizacji strategii, na co w swych badaniach wskazują M.C. Mankins i R. Steele [2005]. Zaś badania S. Akbar Ahmadi, Y. Salamzadeh, M. Daraei i J. Akbari [2012] wskazują na zależność typu kultury organizacji na powodzenie w realizacji strategii. Dzielą oni kulturę organizacyjną na następujące typy: klanową, adhokratyczną, rynkową i hierarchiczną. Podział ten można odnaleźć w wielu wcześniejszych publikacjach, jak choćby u K. Cameron i R. Quinn [1999], czy R. Sanz-Valle, J. Naranjo-Valencia, D. Jimenez-Jimenez i L. Perez-Caballero [2011]. S. Akbar Ahmadi i in. formułują wniosek, że wszystkie typy kultur wykazują silną korelację z wdrażaniem strategii. W przypadku kultury klanowej współczynnik ten jest najwyższy (0,656), natomiast najniższy w kulturze

hierarchicznej (0,495). Ustalają także, że im bardziej kultura organizacyjna wspiera zachowania adaptatywne wobec zmian, a sama jest bardziej elastyczna, tym większa korelacja z realizacją strategii. Odnosząc się do zaproponowanych przez nich składowych kultury organizacji, największą korelację z realizacją strategii wykazują strategiczne akcenty (0,716), organizacyjny „klej” (*organizational glue* – 0,684) oraz przyjęte kryteria sukcesu (0,659), w mniejszym stopniu dominująca charakterystyka organizacji (0,582), liderzy (0,585) i zarządzanie ludźmi (0,600). Im zatem niższe standardy, wskaźniki, czy mniejszy nacisk na wymienione elementy, tym bardziej można oczekiwać jednoczesnego współwystępowania niższych wskaźników związanych z realizacją strategii.

Bariery w realizacji strategii kształtują się zatem wokół zasobów, motywacji, percepcji strategii i jej realizacji oraz zarządzania. W każdym z wymienionych obszarów występuje znaczny wpływ pracowników na realizację, a także ich postrzeganie samej strategii oraz sposobu jej realizacji. Odnosi się to do świadomości strategicznej w realizacji strategii w ujęciu poszczególnych szczebli hierarchii organizacyjnej i podejść do realizacji, co stanowi istotny wątek tej pracy.

3.5. Czynniki wpływające na świadomość strategiczną realizacji strategii

Analizując bariery w realizacji strategii w kontekście świadomości strategicznej można wnioskować, że odpowiednio stworzona i dopasowana do uwarunkowań strategia, świadomość występowania barier w jej implementacji oraz umiejętność identyfikacji ich źródeł powinny zapewniać zdolność do realizacji strategii. Można także odnaleźć w literaturze wiele wskazówek, wniosków i wieloetapowych modeli realizacji strategii. Opisują one zazwyczaj samą organizację lub wskazują kroki, jakie należałoby podjąć, by realizacja strategii była możliwa lub łatwiejsza do przeprowadzenia.

Przeprowadzając analizę badań dotyczących realizacji strategii, S. Certo i J. Peter [1993] proponują pięcioetapowe podejście do realizacji strategii. Poruszają w nim także wątki dotyczące organizacji i jej formy, odnoszące się jednak także do świadomości strategicznej i wpływu na nią.

1. Identyfikacja działań, decyzji i zależności istotnych dla realizacji strategii. Określenie stopnia zmian, jakim będzie poddana organizacja wraz z realizacją strategii, z czego można wnioskować, że preferowana jest znaczna jej elastyczność.
2. Dokonanie analiz struktur formalnych i nieformalnych. Zaprojektowanie sposobów wykorzystania, rozbudowy lub kreacji kanałów komunikacyjnych.

3. Analiza kultury organizacji, zwłaszcza pod kątem jej adaptatywności. Określenie sposobów komunikowania z członkami organizacji, zakresów decyzyjności itd.
4. Ustalenie i dobór najbardziej odpowiednich metod oraz technik realizacji strategii uwzględniających samą konstrukcję strategii, ale też organizację i analizowane wcześniej zmienne. Przeniesienie strategii na grunt działań operacyjnych, opracowanie strategii funkcjonalnych.
5. Określenie mierników oceniających implementację strategii. Wdrożenie strategii i obserwacja określonych danych kontrolnych. Ustalenie rocznych zamierzeń, celów.

Odnosząc się do obserwacji S. Certo, J. Petera i wielu innych badaczy [Cater, Pucko, 2010; Higgins, 2005; Hrebiniak, 2008; Passarelli, 2011], można określić pewne cechy organizacji mogące ułatwiać realizację strategii wpływając na świadomość strategiczną jej realizacji.

1. Struktura organizacji wspierająca jej realizację, zgodna z założeniami podejścia, według którego strategia została stworzona.
2. Członkowie organizacji, indywidualnie oraz jako zespoły dobrani odpowiednio do zakresów czynności, odpowiedzialności pod względem np. umiejętności, kompetencji, postaw w odpowiednich obszarach wymagających działań określonych w założeniach realizacji strategii. Zwłaszcza w kontekście technik i metod wdrażania strategii.
3. Rozdysponowanie zasobów odpowiednie do zakresów zadań związanych z realizacją strategii w poszczególnych stanowiskach, komórkach organizacyjnych, zespołach wraz z określeniem zakresu odpowiedzialności za ich użytkowanie. Zasadne jest, by wraz z formalnym przyznaniem zasobów oraz również formalnym wyznaczeniem zadań związanych z realizacją strategii określone zostały w czasie pożądane działania. Mogą one dotyczyć samej realizacji strategii, jej wsparcia lub monitoringu i kontroli.
4. Struktury, wraz z systemami administrowania nimi, zgodne z wymogami przyjętego podejścia do strategii. Systemy zarządzania wsparte odpowiednimi motywatorami, zgodnymi z wytycznymi do realizacji strategii.
5. Normy, wartości oraz cała kultura organizacyjna zgodna ze strategią, zasadami jej realizacji oraz przyjętym podejściem do tworzenia strategii.
6. Polityka wewnętrzna, przywództwo oraz styl zarządzania podnoszący zaangażowanie członków organizacji w realizację jej strategii.

Wnioski te potwierdzają badania R. Pustkowskiego i in. przeprowadzone w 2014 r. Wynika z nich, że na każdym etapie wdrażania strategii, organizacje, które realizują strategię, uwzględniając obszary wymienione w tych punktach, osiągną ogólnie lepsze efekty swoich działań, aniżeli te, które tego nie robią. Na etapie

identyfikacji szans, wyniki są wyższe o 30%, liczba prób wykorzystania szans o 10%, współczynnik trwałości efektów wykorzystanych szans o 30% i przetrwania tych efektów po dwóch latach o 100%. Wskazują, że osiągające te wyniki realizatorzy strategii charakteryzowali się cechami znacząco odróżniającymi ich od pozostałych z dobranej próby badawczej. Wyniki te w poszczególnych obszarach były wyższe o: zdolność do koncentracji organizacji na działaniach priorytetowych o 70%, ustalenie jasnej odpowiedzialności za poszczególne działania związane z wdrażaniem strategii o 100%, określenie efektywnego programu zarządzania o 90%, działania mające na celu utrwalenie zmian o 80%, program ciągłej poprawy wyników i zdolność do zmiany kierunków działań w razie wystąpienia takiej potrzeby o 100% oraz zapewnienie dostępności potrzebnych zasobów o 80%. Podobnie w przypadku właścicielskiego podejścia pracowników do przedsiębiorstwa oraz zaangażowania w dokonywanie zmian i adaptację do nich w ogólnych wynikach przedsiębiorstwa o 80% różnicowało tych, którzy wykazywali się najwyższymi wskaźnikami w tym zakresie w stosunku do osiągających najniższy jego poziom. Jako zaangażowanie, jak można wnioskować z używanych przez autorów opisów, rozumieją oni motywację wewnętrzną zdefiniowaną jako sytuację, w której członkowie organizacji uznają i traktują jej cele i priorytety jak własne. Podobnie definiują to pojęcie np. M. Kopertyńska [2008], A. McGinnis [2000] czy T. Oleksyn [2005]. Wyniki badań podsumowują w formie trzech zbiorczych cech organizacji zdolnej do realizacji strategii. Jednocześnie odnoszą się one do świadomości strategicznej jej realizacji.

1. Panujące wśród członków organizacji podejście właścicielskie połączone z zaangażowaniem. Kadra zarządzająca natomiast koncentruje swoje działania na przeprowadzaniu istotnych dla strategii zmian, na poziomie całej organizacji, ale też np. zachowań pojedynczych pracowników.
2. Odpowiednie zdolności kadry menedżerskiej niższego szczebla do ustalania priorytetów działań własnych i podległych zespołów w zgodzie ze strategią. Kaskadowanie działań strategicznych na niższe szczeble organizacji, do wykonawczego włącznie połączone z odpowiednim delegowaniem zadań oraz informowaniem o priorytetach wszystkich, którzy mogą mieć wpływ na realizację strategii. Także pozostałych interesariuszy organizacji.
3. Wykorzystanie kluczowych wskaźników efektywności, częstych ocen pracy i wyników działań, szybkich reakcji na odchylenia od zamierzeń, kontroli i udzielania informacji zwrotnej.

Dychotomiczny podział na cechy związane z szeroko rozumianą strukturą organizacji oraz zależności interpersonalne zachodzące w jej wnętrzu połączone z cechami członków proponują J. Skivington i R. Daft [1991], nawiązując tym

do badań nad świadomością strategiczną D. Hambricka [1981]. O ile wczesna literatura traktująca o realizacji strategii wskazywała w znacznej mierze na cechy strukturalne jako najważniejsze cechy związane ze zdolnością do realizacji strategii [Alexander, 1985; Drazin, Howard, 1984; Miles, Snow, 1978], to późniejsze doniesienia skłaniały się do uwzględniania także aspektów świadomości strategicznej, psychologicznych, socjologicznych i kognitywnych uczestników działań związanych potencjalnie z implementacją strategii [Noble, 1999; Sterling, 2003]. W kolejnych latach pojawiają się publikacje wskazujące, które działania w organizacji służą realizacji strategii, dzieląc je na wiele subkategorii, co w efekcie kompleksowo ujmuje E. Rouwette, proponując przedstawione w tab. 3.4. podejście (które autor nazywa modelem) *Communication – Insight – Consensus – Commitment* (CICC) jako wskazujący na te cechy i działania organizacji, które przyczyniają się w istotny sposób do realizacji strategii, ale też odnoszące się do świadomości strategicznej [Rouwette, 2011]. Jako wnioski z przeprowadzanych badań, formułuje on wskazówki – wymogi w czterech wskazanych zakresach, podając jednocześnie możliwe efekty stosowania się do nich. Podnosi on szczególną rangę komunikacji wewnątrz organizacji w realizacji strategii. Wiele z poruszanych aspektów odnosi się silnie do kultury organizacji, procesów czy stosowanych podejść, sposobów i metod, nawiązujących raczej do złożonych cech organizacji. Można je raczej rozwijać, aniżeli wdrażać w oderwaniu od kontekstu (tab. 3.4). W efekcie więc odnosi się do świadomości strategicznej aktorów organizacji i ich oddziaływania na jej kształt.

Tabela 3.4. Czynniki realizacji strategii według podejścia *Communication – Insight – Consensus – Commitment* (CICC)

Zakres	Komunikacja	Wgląd (<i>insight</i>)	Konsensus	Zaangażowanie
Podejścia, cechy i procesy w organizacji	Częste, wpisane w obowiązujące procesy i kulturę organizacji spotkania, z czasem na dyskusję, czas na wypowiedzi dla wszystkich stron. Możliwość swobodnego zadawania pytań i poruszania wszelkich merytorycznych kwestii	Dyskusja w miejsce jednostronnych komunikatów. Koncentracja na najważniejszych z punktu widzenia strategii tematach. Rozmowa o danych i konkretnych rozwiązaniach. Jasne stawianie problemów, sygnalizowanie wątpliwości	Swoboda w wymianie opinii, zgłaszaniu problemów w realizacji zadań, zaobserwowanych zmian w otoczeniu, powodów oporów wobec zmian. Analiza i dyskusja różnych aspektów problemów, barier, zagrożeń, możliwości i szans. Wymiana pomysłów, dyskusje ich wykonalności, ustalanie odpowiedzialności za realizację	Analizowanie i branie pod uwagę wszelkich komunikatów, zwłaszcza oficjalnych. Rozważane są przez indywidualnych członków wszelkie zagadnienia związane ze zdolnością organizacji do realizacji strategii

Zakres	Komunikacja	Wgląd (<i>insight</i>)	Konsensus	Zaangażowanie
Spodziewane efekty w realizacji strategii	Zapoznanie się i zrozumienie treści. Brak konieczności powtarzania komunikatów. Zainteresowanie zdaniem i postawą innych	Otwarte dyskusje na wszelkie tematy. Realne rozwiązywanie problemów w realizacji strategii. Przewycięzanie barier	Ograniczenie konfliktu interesów uczestników organizacji. Wzrost zrozumienia roli innych osób w organizacji. Zrozumienie przebiegu procesów i działań z pełniejszym zrozumieniem własnej roli. Zrozumienie problemów swojej i innych organizacji	Rezultaty rozważań i dyskusji są zrozumiałe i zrozumiały jest wpływ wniosków na funkcjonowanie organizacji i realizację strategii. Pojawianie się i egzemplifikacja postaw właścicielskich. Wzrost poziomu zaufania do innych członków organizacji, w tym także kadry zarządzającej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Rouvette, 2011, s. 879–887].

W kolejnych badaniach i publikacjach wskazujących na aplikacyjność CICC [Scott, Cavana, Cameron, Maani, 2012] można odnaleźć potwierdzenie wniosków o istotnej roli komunikacji, ale także poszczególnych elementach organizacji i zachodzących pomiędzy nimi interakcjach. Zwłaszcza, że publikacje te są oparte w znacznej mierze na założeniach L. von Bertalanffy’ego [1950] czy P. Senge [2012]. Choć można odnieść wrażenie, że autorzy nieco zbyt szeroko interpretują wnioski z badań, wskazujące na bezpośrednie przełożenie na zdolność do realizacji strategii komunikacji, sposobów, metod oraz kanałów komunikowania. Z innych przytaczanych tu publikacji wynika dość jednoznacznie, że odpowiednia, wtopiona w kulturę organizacji komunikacja to jedynie jedna z cech organizacji pozostająca w związku ze zdolnością do realizacji strategii i wpływania na świadomość strategiczną. Niemniej potwierdzony zostaje tu wniosek o istotności komunikacji i wyodrębnionych w ujęciu CICC (tab. 3.4) obszarów w realizacji strategii. Wpływając na elastyczność członków organizacji, ich zdolność do adaptacji wobec zmian, tworzenie postaw właścicielskich i wreszcie świadomość strategiczną w realizacji strategii.

Występującą również przy badaniach dotyczących wpływu komunikacji na świadomość realizacji strategii jest umiejętność priorytetyzowania kwestii strategicznych i służących realizacji strategii, na których powinna skupiać się uwaga każdego szczebla hierarchii. O zdolności do koncentracji na kwestiach istotnych z punktu widzenia strategii, na wszystkich poziomach zarządzania piszą L. Hrebiniak [2005], R. Kaplan i D. Norton [2006]. Ponadto, autorzy ci wskazują, że zwłaszcza w przedsiębiorstwach o strukturze funkcjonalnej, niezbędne są wypracowane metody współpracy nie tylko wertykalnej, ale też horyzontalnej wobec

struktury organizacyjnej. Można to rozwinąć o działania we wszelkich kierunkach wewnątrz każdej struktury, nie tylko opartej na działach funkcjonalnych. Współpraca jednostek, jak np. strategiczne jednostki biznesu, wydaje się konieczna przy realizacji strategii stworzonych na podstawie dowolnych założeń wskazanych w rozdziale 1. Jeśli, jak wskazują L. Hrebiniak [2005], R. Kaplan i D. Norton [2006], istotne dla realizacji są struktura, systemy, procesy, zarządzanie i styl przywództwa, personel czy kultura organizacji, to podejście wielokierunkowe staje się oczywiste. Poruszone zagadnienia dotyczą bowiem wszystkich lub prawie wszystkich obszarów funkcjonowania organizacji, a integracja działań w każdym z nich staje się konieczna dla tak postrzeganej realizacji strategii.

Nie bez znaczenia także, jak pisze L. Hrebiniak, jest poczucie odpowiedzialności za realizację strategii wśród wszystkich menedżerów na każdym szczeblu. Tak, by swe decyzje za każdym razem odnosili do nadrzędnych kierunków działania. Wszelkie postawy oddalające odpowiedzialność za strategię, przekonanie, że są to unikalne zadania zarządu, które skutecznie blokują jej implementację. Podobnie więc jak w badaniach McKinsey, L. Hrebiniak dochodzi do wniosku, że właścicielskie podejście i umiejętność jego wywołania jest kompetencją organizacji, znakomicie ułatwiającą realizację strategii.

Wskazywana jest także elastyczność organizacji jako całości. Od holistycznego jej ujęcia po spojrzenie na poszczególnych pracowników. Zdolność do adaptacji, aklimatyzacja przy nowych warunkach, brak oporów wobec zmienności, ale też wywoływanie zmian są przywoływane jako istotna cecha organizacji zdolnej do realizacji strategii. Chodzi tu nie tylko o elastyczne procedury czy umiejętności zarządzania zmianą, ale także odpowiedzialność i obowiązki związane ze zmianami. Brak ich jednoznacznego ustanowienia może wpływać na tworzenie środowisk niezainteresowanych zmianą i niechętnych akceptacji nowych warunków [Arnauld, 2015].

Jako ważną cechę organizacji można podnieść także obowiązujące w jej ramach systemy motywacji, powiązane z uwarunkowaniami kultury organizacyjnej wspierającej starania związane z realizacją strategii, co odnosi się do świadomości strategicznej. Motywowanie i wspieranie starań w tym obszarze nie może się kończyć na poziomie najwyższych szczebli zarządzania, ale powinno obejmować także najniższe szczeble, w tym zwłaszcza menedżerów operacyjnych. Opisując przypadek Sport Life Outfitters, wskazują na to J. Leaprott, J. McDonald i J. Wilson [2015]. Zachęty do osiągnięcia krótkookresowych efektów, co może mieć miejsce w jednostkach organizacyjnych związanych ze sprzedażą, mogą skutecznie odwracać uwagę od długookresowych zamierzeń. Gdy system motywacji wsparty normami kulturowymi promuje przychód rozliczany ostatniego dnia miesiąca, nie biorąc pod uwagę tworzonych perspektyw sprzedaży w późniejszych okresach, czy tworzenia

kontekstu do przyszłych sprzedaży, nie można oczekiwać, by powstawało odpowiednie środowisko do realizacji długoterminowej strategii.

R. Scott i in. [2015] wskazują na cechy członków organizacji, szczególnie osobowościowe, w nieco mniejszym stopniu związane z umiejętnościami czy kompetencjami, jednak w powiązaniu z tworzeniem kultury odpowiedzialności za efekty i wspierającymi to systemami motywacji. Przywołując analizę przypadku Ikea, odnoszą się do Group Model Building², czyli podejścia do zadań obrazującego zakresy i odpowiedzialności poszczególnych jednostek zaangażowanych w realizację, w tym przypadku, strategii. Posiłkując się wynikami badań R. Scotta i in., wyżej cenione są rozwiązania i wyniki, co do których istnieje przekonanie, że przyczyniono się do ich realizacji. Także motywacja do osiągania, np. strategicznych celów jest większa, gdy wyraźnie dostrzegane są zarówno związek celu operacyjnego ze strategicznym, jak i przeświadczenie, że do osiągnięcia celu operacyjnego motywowana jednostka znacząco się przyłożyła.

Podsumowując wymienione badania i obserwacje, można wskazać na cechy, kompetencje i umiejętności organizacji wpływające na realizację strategii, a jednocześnie odnoszące się do budowania świadomości strategicznej.

1. Istnienie przekonania o wadze realizacji strategii w funkcjonowaniu organizacji oraz budowaniu przewag konkurencyjnych, uwzględnianie realizacji i wytycznych do niej w samej strategii.
2. Translację strategicznych zamierzeń na wymagania wobec działań operacyjnych, uwzględniające ich zakresy, ale też krytyczne dla nich mierniki.
3. Norma (a być może nawet założenie kulturowe) nadające zamierzeniom strategicznym absolutne pierwszeństwo i nakazujące uzgadnianie z nią wszelkich działań.
4. Struktura organizacji, struktura komunikacji wewnętrznej formalnej i nieformalnej wspierająca komunikowanie o strategii i sposobach jej wdrażania.
5. Określanie podziału zasobów, w tym także budżetów z wiodącą rolą wymagań strategii, nie zaś wewnętrznych rozgrywek poszczególnych komórek organizacji czy zwyczajowych zasad.
6. Występowanie powszechnej zasady odpowiedzialności za efekty powiązane z ustalaniem możliwie klarownych zasad i zakresów odpowiedzialności w miejsce jedynie określenia listy czynności dla poszczególnych komórek organizacji.
7. Powszechna zgoda w organizacji oraz faktyczne powiązanie systemów motywacji i kontroli z realizacją strategii. Powiązanie efektów działań poszczególnych jednostek i osób ze strategią, wraz ze wskazaniem ich wpływu na jej realizację.

² Szerzej o Group Model Building np. w [Venix, s. 94].

8. Akceptacja zmian i zdolność do zmian, postawy akceptujące zmianę, elastyczność organizacji i zdolność do zmian, uznanie istotności zarządzania zmianą, budowanie środowiska zmian.
9. Preferowanie umiejętności, kompetencji, cech i postaw członków organizacji zgodnych z pożądanym kierunkiem strategicznym i realizacją strategii.

Zagadnienia te wskazują na istotny obszar związany z ludźmi i ich świadomością strategii, jej wagi, własnego wpływu na kształtowanie wyników, współpracy pomiędzy szczeblami w hierarchii organizacyjnej czy komunikacji. Odnoszą się więc w znacznej mierze do zagadnień powiązanych z kształtowaniem świadomości strategicznej na każdym ze szczebli hierarchii organizacyjnej.

3.5. Kierunki badania realizacji strategii

Realizacja strategii jako obszar badań została zapoczątkowana wieloma publikacjami już na początku lat 80. XX w. Pierwotnie raczej koncepcyjne, z czasem zaczęły także prezentować badania w tej tematyce. Kierunki, sposoby i metody badania były i są mocno zróżnicowane. Wykorzystanie szerokiego spektrum metodyki badań nakazuje więc na odniesienie się do sposobów badania organizacji i zarządzania. Typologii, a nawet klasyfikacji metod i podejść do badań naukowych jest w tym obszarze tematycznym wiele. Ich dobór jest jednak krytyczny wobec prowadzonego badania i wyprowadzanych z niego wniosków [Czakon, 2009]. Relatywnie często autorzy odwołują się do metod (podejść) dedukcyjnych i indukcyjnych [Perry, 1998] oraz abdukcyjnych [Ciesielski, 2014; Urbański, 2009a, 2009b]. W podejściu dedukcyjnym, badacz stara się wyprowadzić wnioski z zastrzeżeniem wielu przyjętych założeń i ram. Efekty są prawdziwe, jeśli założenia i ramy nie są fałszem, a badanie i dedukcja zostały przeprowadzone zgodnie z przesłankami logicznymi. Podejście indukcyjne zakłada uogólnianie na podstawie obserwowanych zdarzeń, co nie zawsze pozwala na formułowanie uprawnionych wniosków. Dedukcja zachodzi więc na drodze od ogólnego pojmowania problemu do szczegółu, zaś indukcja odwrotnie, od szczegółowej obserwacji do ogólnego zrozumienia. Abdukcja służy przede wszystkim formułowaniu hipotez i na jej podstawie ustala się, że jeśli zjawisko jest prawdziwe, to kolejne staje się oczywiste [Ciesielski, 2014]. Opierając się na sugestjach abdukcyjnych, przez indukcję może być testowane [Peirce, 1974, s. 106]. Abdukcja, dedukcja i indukcja stanowią więc trzy stadia jednej metody badawczej. Z danych i informacji przez abdukcję ustalane są hipotezy, z których dedukcyjnie są formułowane przewidywania, które są weryfikowane przez indukcję tworzącą nowe informacje i dane.

Badania strategii wymykają się jednak temu podziałowi, a ich przyporządkowanie nie jest jednoznaczne [Piekkari, Welch, Paavilainen, 2009]. Można jedynie mówić o pewnych cechach wykorzystywanych metod badawczych, pozwalających na stwierdzenie pewnej przewagi jednego podejścia nad innym [Piekkari i in., 2009]. Podobnie, uwzględniając w badaniach ujęcia (paradygmaty) pozytywizmu, konstruktywizmu i realizmu. Tu również stosowane metody badania nie są jednoznaczne i ich umiejscowienie w ramach każdego z nurtów może budzić liczne kontrowersje. Wynika to być może z tego, że podziały te są przewidziane dla nauk społecznych w ogóle i w relatywnie niewielkim stopniu oddają specyfikę organizacji oraz zarządzania. Zasadne jest więc doprecyzowanie podejść w badaniach i odniesienie ich do problematyki zarządzania organizacjami.

Odwołując się do D. Chandlera [2011], badania nad organizacjami można prowadzić według czterech głównych scenariuszy uzależnionych od sposobów zbierania danych oraz podejść do badań (tab. 3.5).

Tabela 3.5. Podejścia do badań strategii i organizacji

Sposób wyjaśniania strategii i organizacji Sposób zbierania danych	Redukcjonizm	Kontekstualizm
Dane pierwotne (obserwacja bezpośrednia)	Eksperymenty	Techniki etnograficzne
Dane wtórne (zdalne zbieranie danych)	Analizy statystyczne, statystyki wielowariantowe	Analiza historyczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie niepublikowanych materiałów: [Silverman, 20–22.12.2015].

O ile redukcjoniści w odniesieniu do strategii i organizacji dokonują wyjaśnień, jak działa organizacja jako system jej elementów składowych, to kontekstualiści postrzegają jej wyjaśnienie jako możliwe wyłącznie w kontekście także elementów otoczenia. Redukcjonizm koncentruje się na, czasem tylko powierzchownie, określonym wnętrzu, zaś kontekstualizm znacznie bardziej, lub wyłącznie odnosi się do sposobu zorganizowania i wpływu elementów zewnętrznych na kształtowanie obiektu badanego. W zależności od sposobu pozyskiwania informacji i danych, redukcjonizm i kontekstualizm przyjmują formę najpierw ogólnego kierunku w podejściu do badań, później zaś poszczególnych technik. W przypadku danych z obserwacji bezpośredniej, redukcjonizm sugeruje stosowanie szeroko rozumianego eksperymentu, zaś kontekstualizm technik etnograficznych. Odpowiednio także przy wykorzystaniu danych wtórnych będą to zaawansowane statystyki lub analiza historyczna [Ingram, Rao, Silverman, 2012]. Redukcjonizm i kontekstualizm to zatem dwa nurty, według których będą tu analizowane kierunki badań nad realizacją strategii.

Wymienione kierunki (tab. 3.5) odnoszą się także do badań nad realizacją strategii. Redukcjonistyczną próbę wyjaśnienia tego, w jaki sposób strategia jest wdrażana w przedsiębiorstwie, ograniczoną do analizy wpływu czynnika wewnętrznego prezentuje M. Hitt, R. Ireland R. Hoskisson. [2007]. Nawiązując do ujęcia zasobowego, wskazuje on, że poprzez analizę przywództwa w organizacji można zidentyfikować ogólne sposoby jej realizacji. Czynnikiem kluczowym w badaniach, jak nazywa go A. Bandura [1997], staje się więc osoba przywódcy i sposób sprawowania przez nią władzy nad organizacją i wdrażaniem strategii. Choć A. Bandura stwierdza, że takich czynników może być znacznie więcej i wskazuje na wykorzystanie technik etnograficznych (analizy przypadków) i historycznych (analizy dotychczasowych efektów i zachowań) i robi to w odniesieniu do badań psychologicznych i zachowań ludzi, to jednak samo ustalenie, że istnieją takie pojedyncze zachowania, które wyjaśniają wiele innych, a także sumaryczny ich skutek, może stanowić inspirację oraz dawać swoiste potwierdzenie, że można złożoność organizacji i problemu wdrażania strategii wyjaśniać, dokonując analiz pojedynczych elementów oraz zachodzących między nimi interakcji. M. Hitt i in. sugerują, że badanie przywództwa w organizacji dostarcza wiedzy o kulturze organizacyjnej, sposobie zarządzania, normach etycznych i strategicznych kierunkach, co w efekcie przekłada się bezpośrednio na sposób realizacji strategii. Podobnie odnoszą się do tego zagadnienia D. Ulrich, J. Zenger [1999]. Także podnoszą przywództwo jako czynnik sprawiający, że organizacja osiąga zarówno cele (ujęcie planistyczne), jak i wiele innych wyników, przede wszystkim ekonomicznych, ale też związanych z zasobami (ujęcie zasobowe). W pewnym sensie jako beneficjentów podają oni udziałowców, co jednak wynika z przyświecającego tym autorom nadrzędnego, zdefiniowanego przez nich celu strategicznego, którym jest tworzenie wartości dla akcjonariuszy. Wskazują, że osiągnięcie założonych w strategii przewag konkurencyjnych bezpośrednio zależy od organizacji zasobów. Przede wszystkim dotyczy to pracowników i kształcenia liderów, ale też osiągnięcia przychodów z relacji z klientami, którzy preferują jedną ofertę względem innych, kierując się jej przewagami konkurencyjnymi. Kształtowanie ich jest możliwe, gdy organizacja jako całość takie przewagi konkurencyjne jest w stanie osiągać.

Podobnie jako zbiór elementów postrzega to zagadnienie wiele innych autorów [Bossidy, Charan, 2011; Collins, 2001; Freedman, Tregoe, 2003; Hrebiniak, 2006; 2013; Kaplan, Norton, 2004; Locke, Kirkpatrick, 1991]. Wychodząc z tych założeń, istnieje szeroki nurt badań ilościowych w tym zakresie. Są to zarówno badania ankietowe, odnoszące się do percepcji respondentów [Jooste, Fourie, 2009], jak i analizy statystyczne efektów *ex post* działania przedsiębiorstw, zazwyczaj porównujące udział podmiotów, które osiągają zamierzone cele ekonomiczne w odniesieniu

do tych, które mają w tym obszarze wyniki odbiegające od wcześniej wyznaczonych [Kaplan, Norton, 2013]. Choć badania R. Kaplana i D. Nortona w znacznej mierze odnoszą się do wtórnych danych historycznych i oceniają zdarzenia *ex post*, niemniej wciąż pozostają w nurcie analiz opartych na formułach ilościowych. Natomiast w badaniach z wykorzystaniem ankiet następuje przede wszystkim próba oceny postrzeganej przez różne szczeble roli poszczególnych elementów, wyników, czy obszarów organizacji w realizacji strategii.

Rola przywództwa, zachowań przywódczych, osoby przywódcy [Jooste, Fourie, 2009], menedżerów najwyższego [Kaplan, Norton, 2008] bądź średniego szczebla [Alexander, 1985, 1991; Ikavalko, Aaltonen, 2001], w realizacji strategii jest szeroko dyskutowana. Wyłania się w badaniach nad zarówno luką pomiędzy strategią zadeklarowaną, a wdrażaną realizacją strategii w świadomości różnych szczebli organizacyjnych, barierami w realizacji strategii i czynnikami ją wspierającymi czy sposobem, w jaki jest ona implementowana. W badaniach uwzględniających przywódcę i przywództwo można określić podstawowe ich kierunki:

- efektywność, skuteczność wdrażania strategii i wyniki wdrażania, zgodność lub poszukiwanie luki pomiędzy strategią deklarowaną a wdrażaną [Kaplan, Norton, 2008],
- bariery w implementacji strategii [Hrebiniak, 2006],
- sposoby realizacji strategii [Kaleta, 2013], czynniki, zasoby, metody i ułatwiające realizację strategii, przezwyciężanie barier realizacji, również rola menedżerów we wdrożeniu strategii [Hsieh, Yik, 2005].

Pozostając nadal w nurcie redukcjonizmu i koncentrując się przede wszystkim na wnętrzu przedsiębiorstwa, podział kierunków badania realizacji strategii (strategii sprzedaży i marketingowych) proponują K. Möller i P. Parvinen [2015]. Dzielą oni badania nad wdrażaniem i wdrożeniami w zarządzaniu, w tym przede wszystkim wdrażania strategii, na cztery podstawowe nurty ustalone według, jak można wnioskować, celu prowadzonego badania:

1. Wskazówki dla menedżerów i translacja badań naukowych na język i formę przydatne przede wszystkim bezpośrednio w pracy menedżera.
2. Tworzenie narzędzi i aplikacyjnych metod wdrażania, choć wynikające z badań często teoriiotwórczych.
3. Badanie procesów, barier i efektów wdrażania.
4. Bezpośrednie i ad hoc interwencje oraz akcje podejmowane w celu realizacji strategii.

Gdyby poszukać analogii w sposobie postrzegania wdrożeń myśli, metod i koncepcji wywodzących się z opracowań naukowych i zawartych jako ich część aplikacyjna, pojawiają się pewne sposoby wskazujące jednocześnie kierunek badań

w tego typu przypadkach. Można przyjąć, że strategia (myśl, podejście, cel itd.) jest tu opracowaniem naukowym, zaś jej wdrożenie i realizacja odbywają się z wykorzystaniem sugerowanych w tych opracowaniach metod.

W pierwszym przypadku punktem wyjścia stają się, podsumowujące niekiedy opracowanie, „wskazówki dla biznesu”, „konkluzje dla menedżerów”. Służą wdrożeniu tego, co zawiera opracowanie. Pomimo niekiedy dość szczegółowych wskazówek dotyczących ich wdrażania, faktyczne zastosowanie jest znane wobec jedynie niektórych koncepcji, jak np. Zrównoważona Karta Wyników czy kaskadowanie planu (np. Hoshin Kanri). Tu wskazówki przybierają formę co prawda dość szerokich opracowań wraz z zaproponowaniem narzędzi do ich wykorzystania, niemniej nawet takie należą do raczej rzadkich przypadków. Co istotne, nawet autorzy formułujący owe wskazówki relatywnie rzadko śledzą ich dalszy los. Choć powinny one być badane, na ile faktycznie stają się sposobem realizacji zamierzeń, to jednak jedynie nieliczne przykłady opracowań wskazują na konsekwencję w tym zakresie, jak np. badanie wniosków z wdrażania systemów ERP powiązanych ze strategiami zasobowymi opisane przez G. Langenwalter [2000] i uwzględnione w badaniach podjętych przez E. Umble, R. Haft i M. Umble [2003]. Dzieje się tak pomimo bogatych przeglądów literaturowych przedstawianych przez autorów. Mimo ogólnego odwołania, kolejni badacze inspirowani są raczej poprzednimi publikacjami, dochodząc do własnych wniosków aplikacyjnych, aniżeli prowadzą badania nad tymi, które zostały sformułowane przez innych autorów.

Niekiedy ogólne, jednak unarzędziowane podejścia same zaczynają służyć za narzędzie realizacji i stanowią obszar zainteresowania badaczy. Jako takie stanowią kolejne podejście do wdrożenia, gdzie badanie i wnioski są jedynie zarzewiem do jego powstania. Szczegółowe modele, plany, zasady, wskazówki i mapy służą wdrożeniu i to one są przede wszystkim obiektem zainteresowania, nie zaś, jak w poprzednim przypadku, jedynie ogólne punkty – wskazówki. Tu można wyróżnić np. Zrównoważoną Kartę Wyników, czy narzędziowe podejście do modelu biznesowego zaproponowane przez A. Osterwalder i Y. Pigneur [2012]. Wsparte przez liczne publikacje oraz działania eksperckie i doradcze stanowią pożywkę do badań nad ich stosowaniem, efektami, zasadnością, adekwatnością itd. [Mol, Birkinshaw, 2009]. W efekcie faktycznie prowadzi to do stworzenia szerokiego nurtu opartego na zestawie metod wdrożeniowych i badań ich dotyczących, np. sposobu wdrożenia (postrzeganej jako sposób organizacji zasobów w organizacji) koncepcji opiekunów klienta (KAM – *Key Account Management*) [Guenzi, Storbacka, 2015], czy np. wiele narzędzi wspomagających realizację celu poprawy jakości [Rust, Moorman, Beuningen, 2016]. Pierwotnie są to zazwyczaj badania oparte na analizie literaturowej i eksperymentach, nieco później na analizach przypadków, co jest

uzasadnione choćby niewielką skalą stosowania proponowanych praktyk. Dopiero w kolejnych okresach szerzej pojawiają się badania ilościowe.

Badania w nurcie kontekstualizmu również są w realizacji strategii wyraźne, choć znacznie mniej liczne. Mają nieco bardziej charakter badań o kierunku teoriiotwórczym, jednak występują tu również inne ich aspekty. W tym nurcie badania realizacji strategii, nadrzędnych koncepcji i strategicznych sposobów organizowania i zarządzania dotyczą czynników wpływających na kontekst, w którym realizacja zachodzi, w tym m.in. procesów, sposobów organizacji, osób zaangażowanych, interesariuszy, uwarunkowań otoczenia, efektów i wielu działań związanych z implementacją. K. Artto, I. Kulvik, J. Poskela i V. Turkulainen [2011] określają strategię jako główny projekt biznesowy, a jej realizację analizują w kontekście realizacji subprojektów, służących osiągnięciu celu] strategicznego. Prezentując analizy przypadków określają wiele czynników wpływających na realizację strategii w tym ujęciu. Określają, że nie tylko struktura projektów, cele i narzędzia mają znaczenie, ale także percepcja pracowników i wpływ liderów, na co wpływ też mają interesariusze zewnętrzni organizacji. Na tym gruncie nie powstaje jednak jednolita teoria wdrażania strategii i badania teoriiotwórcze, które wskazywałyby w miarę jednolity kierunek w podejściu do badań nad wdrażaniem strategii. Za takie można uznać głębokie studia literaturowe dotychczasowych badań w tym zakresie oraz poprzez analizę i kompilację już istniejących tekstów zaproponowanie metody czy modelu realizacji strategii. Takie badania prowadzą np. G. Kaiser, F. Fedi El Arbi i F. Ahlemann [2015], wskazując na strukturę organizacji projektowej połączonej z zarządzaniem portfelem projektów, interakcje zachodzące pomiędzy poszczególnymi projektami a światem zewnętrznym jako metody realizacji strategii. Co prawda w znacznej mierze ograniczają się do podejścia zasobowego, odwołując się do łączenia i rozważania współzależności oraz przenikania funkcji wewnątrz organizacji. Uwzględniają także wpływ czynników zewnętrznych kształtujących taką strukturę, a całość opracowania ma na celu określenie uniwersalnego modelu realizacji strategii na podstawie przyjętych wcześniej założeń i ustaleń.

Stosunkowo rzadkie są szczegółowe opisy przypadków obrazujące pełne wdrożenie strategii wraz z niuansami, wpływem otoczenia, metodami i narzędziami do tego stosowanymi. Wyłania się tu jednak kierunek badań *action research* czy *action study*, (badania w działaniu) zbliżony do obserwacji uczestniczącej i wywodzący się z edukacji. Łączy on niejako zarówno techniki etnograficzne, jak i analizy historyczne, wychodząc często także w kierunku badań ilościowych, a także eksperymentów. Wiodącą zasadą jest tu obserwacja samego wdrożenia i osób zaangażowanych w proces wdrożenia, połączone z poszukiwaniem najlepszych rozwiązań, czy usprawnianie ich działań. Badacz nie tylko obserwuje (obserwacja

pracy), czy opisuje przypadek (analiza przypadku), ale w chwili, w której uzna zdarzenie lub efekt za niepożądane, interweniuje i stara się wspólnie z zainteresowanymi lub samemu znaleźć inne, lepsze rozwiązanie, co można odnieść do metody obserwacji uczestniczącej. Łączony jest tu więc kierunek konsultancko-eksperycki badań z naukową obserwacją. Włączenie stosowanych tu metodyk w zakres metod badawczych wydaje się uzasadnione, zwłaszcza że obserwacje poczynione przez konsultantów i praktyków są istotne w rozwoju tego zakresu wiedzy. Jako badania jakościowe napotyka się na krytykę wskazującą na niemożność lub znaczne ograniczenia w ich stosowaniu. Jak pisze W. Czakon [2009] nie obalają one mitu metod jakościowych, a Ł. Sułkowski [2011] wręcz wskazuje na pluralizm i polimetodyczność metod badania jako immanentnie związane z zarządzaniem.

W badaniach tych istnieje założenie szerokiego spojrzenia badacza. Jeśli jest taka potrzeba, znacząco wychodzące poza organizację. Uwaga koncentruje się na badanym problemie, który może być zarówno pojedynczym zdarzeniem, jak również procesem czy złożonym systemem. Relatywnie liczne badania ją wykorzystujące w zakresie implementacji strategii występują w literaturze dotyczącej wdrażania systemów informatycznych i technologii [Peffer, Tuunanen, Rothenberger, Chatterjee, 2007]. Pewne obszary tych wdrożeń nawiązują jednak do problemów charakterystycznych dla wdrażania strategii i badania świadomości strategicznej. Wypracowany schemat tej metody badawczej można zawrzeć w ośmiu punktach [McKenzie i in., 2012; Peffer i in., 2007; Stringer, 2007]:

1. Opis sytuacji, definiowanie problemu.
2. Zbieranie informacji o problemie, ustalanie przypadków podobnych, analiza źródeł, w tym także literaturowych.
3. Analiza zdarzeń, czyli szczegółowy i wielowątkowy opis problemu. Klaryfikacja obiektu badania.
4. Ustalenie czynników egzo- i endogenicznych mających wpływ na sytuację.
5. Podjęcie próby wyjaśnienia, dlaczego i jak sytuacja ukształtowała się w obserwowany sposób, połączone z postawieniem hipotez.
6. Stworzenie raportu i planu działania.
7. Wdrożenie.
8. Ocena.

Odnosząc się do ogólnego schematu prowadzenia badań naukowych, w którym pierwotnym jest zdefiniowanie problemu, kolejnym punktem jest podjęcie próby jego poznania i wreszcie wyjaśnienie jego genezy i skutków, punkty 1–3 odpowiadają definiowaniu problemu badawczego, 4–5 próbie jego zrozumienia, zaś 6–8 można potraktować jako interpretację, wskazówki praktyczne i wytyczne ewentualnych wdrożeń. Badania *action research* mogą tworzyć pomost pomiędzy metodami

wyłącznie naukowymi a praktyką biznesu, co tym bardziej podnosi zasadność ich stosowania. Wprowadzają one jednak elementy eklektyczne w metodologii badań realizacji strategii. Łączą bowiem obserwacje prowadzone w jednej organizacji z analizami porównawczymi, zbliżonymi do porównań analiz przypadków, ale także badaniami ilościowymi obejmującymi np. zdarzenia zachodzące w trakcie wdrożenia. To zaś powoduje brak jednoznacznej, wypracowanej metody *action research*, a raczej jedynie nakazuje opieranie się na powyższych punktach, dając znaczną swobodę w kształtowaniu metody, czy metodyki (zestawu metod) prowadzenia badania. Nie jest to więc metoda badania ani teoria z badaniami związana, nie jest ani redukcjonistyczna, ani kontekstualistyczna, ani konstruktywistyczna, ani pozytywistyczna [Greenwood, 2015]. To sposób zorganizowania, łączenia, konstruowania i wykorzystywania zestawu metod, teorii, podejść, praktyk badania spośród dostępnych. To, co istotne i wskazywałoby na jej kontekstualny charakter, to uwzględnianie wielu interesariuszy, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz tradycyjnie rozumianej organizacji. Osoba badacza, obserwatora uczestniczącego w pracach wdrożeniowych strategii nadaje mu znaczną swobodę w uwzględnianiu tego, co dla badania realizacji strategii ważne. To badacz ustala także, co staje się objektem, czy „podobiekiem” badania, o który zakres badania można poszerzyć. Przyjęcie, że jest to metoda utrzymana w nurcie kontekstualizmu uprawnia choćby przyznanie, że obserwator-uczestnik korzysta z wiedzy pozyskanej przy wdrożeniach w innych organizacjach, uwzględniając doświadczenia w dokonywanych analizach.

Słuszność stosowania metody *action research* określana jest *ex post* stopniem, w jakim cele realizacji strategii zostały osiągnięte, a założenia wstępne zweryfikowane. Cele i założenia mogą dotyczyć zarówno samej organizacji, badaczy, jak i jej interesariuszy. Podejście to zakłada także powtarzający się cykl badania, gdzie wynik jest tylko punktem wyjścia do kolejnego, co nawiązuje do cyklu abdukcja – dedukcja – indukcja. Problemy badawcze zostają zweryfikowane, podobnie jak zestaw metod i podejść, a samo badanie może rozpocząć się od nowa. W ten sposób postępują np. S. Kaplan i D. Norton [1992] czy J. Higgins [2005]. Badania w działaniu wskazują na kontekstualistyczną potrzebę uwzględniania wielu metod i podejść, nieograniczonej niemal liczbie czynników, które są brane pod uwagę. Wymuszają wyjście z badaniem poza wąski kontekst problemu badawczego i organizacji. To, co jednak istotne, nie dają jednoznacznej metody czy metodyki. Nakazują poszukiwanie własnych, kontekstowo uzależnionych od problemu i sytuacji metodyk. To zaś utrudnia przyjęcie badań w działaniu jako podejścia stricte naukowego do badania. Choćby dlatego, że badacz może i faktycznie korzysta ze swoich doświadczeń, wiedzy, własnej percepcji, co może prowadzić do wystąpienia wielu heurystyk.

Remedium mogłoby tu być przyjęcie, że pierwsze części badania, np. 1–5 mają charakter bardziej ustrukturyzowany i wykorzystujący metody uznane za naukowe, zaś interpretacje i działania wychodzą już poza nią i stanowią jedynie indywidualny osąd o nienaukowym charakterze. Możliwe by także było stworzenie nowych ram obserwacji uczestniczącej, nakazujących badaczowi „chłodny” opis, pozbawiony charakteru subiektywnych interpretacji, wskazówek, nakazań itd. lub także koncentrację w opisie na wyłącznie badanym przypadku, bez odwołań do doświadczeń indywidualnych badacza. Są to jednak tylko możliwe wskazówki, bez możliwości ustalenia takiego standardu w krótkim okresie, choć pewne próby strukturyzowania są już czynione [Plant, Neville, 2016].

Bez względu jednak na przyszły kształt badań w działaniu, wyłania się znaczna złożoność problemu badań nad realizacją strategii utrzymanych w nurcie kontekstualizmu. Z jednej strony rygor naukowy nakazujący rzetelność, strukturyzację i porównawczy charakter prowadzonych badań, z drugiej wielowątkowość, zmienność, mnogość czynników i sytuacyjność każdego z badanych przypadków. Można odnieść wrażenie, że problemy badania w działaniu są w mniejszym lub większym stopniu charakterystyczne dla całego nurtu badań nad realizacją strategii utrzymanych w nurcie kontekstualizmu. Trudno więc odmówić ogólnej słuszności stosowania tych metod, jednak ich naukowy charakter nie jest oczywisty i w ostatnich dekadach stanowi przedmiot debaty środowiska naukowego [Blum, 1955; Coughlan, Coughlan, 2002; Susman, Evered, 1978]. Pomimo łączenia zarówno technik etnograficznych, jak i analiz historycznych, występują znaczne ograniczenia w stosowaniu *action research* w naukowym wyjaśnianiu realizacji strategii, co może podkreślać rolę świadomości strategicznej jako łącznika pomiędzy strategią a jej realizacją.

Podobne, choć jednak o znacznie mniejszej intensywności kontrowersje i niejasności budzą same techniki etnograficzne, czy analizy historyczne w badaniach realizacji strategii. Nie oznacza to jednak, że nie występują one w tym zakresie. Faktycznie pojawiają się zarówno np. analizy przypadków, analizy historyczne czy obserwacje [Bakke, Bean, 2006; Fariborz, Naghmeh, 2016]. Ich strukturyzacja nie jest jednoznaczna i wydaje się różna, w zależności od publikacji czy autora. W ramach pojedynczych publikacji porównawczych analiz przypadków są dość jednorodne, jednak pomiędzy publikacjami różnią się już one znacznie. Problemy strukturyzacji studiów przypadku są przywoływane w wielu publikacjach dotyczących metod badawczych w zarządzaniu [Czakon, 2011; Matejun, 2012; Wójcik, 2013]. Ze względu na pewne niejasności, ograniczenia lub relatywnie niewielką liczbę badań prowadzonych z wykorzystaniem metod i technik etnograficznych, analiz historycznych czy eksperymentów, sugerowanym mogłoby być poszukiwanie metod opartych na analizie statystycznej w badaniu realizacji strategii. Zwłaszcza, że

mnogość stosowanych metod, podejść, narzędzi czy metodyk badań w zarządzaniu, a w tym w realizacji strategii jest bardzo szeroka. Pomimo pewnego zarysowania się kierunków badań, nie wykształcił się jednak zestaw narzędzi charakterystycznych bardziej dla jednego z nich niż pozostałych. Obejmują wszystkie z wymienionych w tab. 3.5. Nie ułatwia to więc poszukiwania metod i podejść w badaniu narzędzi realizacji strategii czy sposobów ich postrzegania.

3.6. Dotychczasowe badania realizacji strategii – hierarchia i świadomość strategiczna

Kontekst świadomości strategicznej w badaniach nad realizacją strategii jest dość wyraźny. Wiele publikacji prezentujących wyniki badań odnosi się do opinii i postrzegania strategii oraz jej realizacji, nawiązując do świadomości poszczególnych aktorów organizacji. Zaznacza się tu szerokość podejść, wniosków, łączenia hipotez i pytań badawczych z różnych nurtów zarządzania strategicznego, nurty główne badań nad faktyczną i subiektywnie postrzeganą realizacją strategii znacząco się przenikają i w wielu przypadkach nie ma możliwości jednoznacznego ustalenia, w którym z nich mieści się poszczególne badanie. Stanowi to o bogactwie zarówno podejść do tego zagadnienia, jak i badanych zagadnień powiązanych z tematyką realizacji strategii zwłaszcza w kontekście świadomości strategicznej oraz ujęcia hierarchicznego badania [Hoffman, 1992; Kozłowski i in., 2000; Raudenbush, 2002].

L.G. Hrebiniak [2006], przytacza badania ilościowe przeprowadzone przez Wharton Gartner Inc. na próbie 243 menedżerów. Poszukuje on wyjaśnień, wobec jakich problemów stają kierujący przedsiębiorstwami przy wdrażaniu strategii i budowaniu przewag konkurencyjnych. O ile samo badanie dotyczy raczej próby nazwania barier i stworzenia ich listy, to już wnioski dotyczą kwestii potencjalnej konstrukcji narzędzi, z pomocą których strategia może być wdrażana. Na tym etapie wykorzystywana jest ankieta z szeroką listą możliwych barier w realizacji strategii, które badani oceniają względem ich faktycznego wpływu na ograniczenia w realizacji strategii. Badane jest tu ich postrzeganie wagi poszczególnych barier i czynników oraz świadomości ich występowania. Powstały zbiór 12 przeszkód zostaje poddany dyskusji z uczestnikami programu edukacji menedżerskiej w Wharton University of Pennsylvania. Celem było uzupełnienie listy i stworzenie rankingu barier od najsilniej wpływających na ograniczenia realizacji strategii, do najslabiej oddziałujących. Dodatkowo, poprzez otwartą dyskusję podjęto także próbę systematyzowania rozwiązań stosowanych w realizacji strategii, a w szczególności w próbach

przewycięzania wymienianych wcześniej barier. W następującym po nim nieformalnym panelu dyskusyjnym, motywem przewodnim było poszukiwanie odpowiedzi na pytania „Dlaczego respondenci odpowiedzieli w dotychczasowym przebiegu badania w ten, a nie inny sposób?” oraz „Czego, z dotychczasowych wyników można dowiedzieć się o realizacji strategii?”. Efektem było więc także, poprzez omówienie możliwych sposobów przewycięzania barier, ustalenie pewnych ram do metod realizacji strategii. W efekcie ustalone zostaje zweryfikowane poprzez badanie zbliżone do grupy focusowej postrzeganie przez menedżerów zagadnień istotnych w realizacji strategii. Wykorzystano tu analizę wielopoziomową z grupami respondentów zawierających się w swoim obrębie. Percepcja grupa menedżerów najwyższego szczebla zapytanej w badaniu ankietowym została zweryfikowana przez menedżerów ogółem w ramach grupy focusowej kursu menedżerskiego. Co jest metodą analizy wielopoziomowej przyjęta np. przez B. Staw i in. [1981]. W dalszych opracowaniach, ten sam autor [Hrebiniak, 2013] dokonuje analizy literaturowej oraz analiz historycznych wyników finansowych i innych miar ekonomicznych, a także notowań akcji spółek na giełdach papierów wartościowych, co już jednak odnosi się do badania skuteczności strategii.

M. Pella, U. Sumarwan, A. Daryanto i Kirbrandoko [2013] badają świadomość stopnia i zakresu realizacji strategii, występowania barier w realizacji i subiektywne ocenianej przez respondentów ich wagi, co odnosi do wyników ekonomicznych organizacji. Można tu odnaleźć silne konotacje z metodami realizacji strategii. Testują dwie hipotezy badawcze odnoszące się do ujemnej korelacji pomiędzy postrzeganym poziomem natężenia występowania problemów we wdrażaniu strategii a postrzeganym zakresem jej wdrożenia oraz pozytywnej korelacji postrzegania stopnia wdrożenia strategii i wyników finansowych. Wykorzystują oni ankietę podzieloną na sekcje związane m.in. z typem (podstawowym kierunkiem) strategii, problemami w jej wdrażaniu, wynikami finansowymi oraz metodami i praktykami jej wdrażania. Pozyskane dane analizują z wykorzystaniem metody regresji PLS (cząstkowych najmniejszych kwadratów). Choć wymieniane kierunki strategii nie w pełni odpowiadają zaproponowanym w niniejszym opracowaniu, to jednak już samo łączenie typu strategii ze sposobem jej realizacji może stanowić ciekawą inspirację do poszukiwania metody badania. W badaniu D. Pella i in. wymieniono strategiczne kierunki: badania i rozwój, wprowadzanie nowych produktów i usług na rynek, rozwój zasobów (środków trwałych, maszyn i urządzeń), powoływanie nowych oddziałów lub zakładów, tworzenie partnerstw i przejęcia, wzrost sprzedaży, wzrost efektywności działań operacyjnych oraz wprowadzenie nowych, kompleksowych systemów informatycznych. W pewnym zakresie można te kierunki odnieść do strategii planistycznych (wzrost sprzedaży), ewolucyjnych (poprawa

efektywności), zasobowych (nowe oddziały, fabryki, przejęcia, sprzęt, badania i rozwój kompleksowe, obejmujące różne funkcje i elementy systemy informatyczne). To jedynie próba ich dopasowania do proponowanej typologii, jednak wskazująca, że taka możliwość istnieje. Badania przeprowadzone zostały na 194 respondentach z 60 przedsiębiorstw różnych branż obecnych w Indonezji. Powiązanie znajdują oni pomiędzy postrzeganymi kierunkami strategicznymi a postrzeganymi barierami realizacji wskazanymi przez badanych jako najbardziej istotne. Są one silnie odniesione do metod realizacji strategii, jak np. Zrównoważona Karta Wyników, pulpit menedżera, podejście menedżersko-rozwojowe czy partycypacyjne. Wskazują także na łączenie np. strategii, menedżerów, kultury organizacji, jej struktury, funkcji finansów itd. Jako szczególne ograniczenie realizacji strategii wymieniają dysfunkcje w komunikacji wewnętrznej, co odnosi się do budowania świadomości strategicznej i metod związanych ze strategiami planistycznymi (komunikacja celu i planu), ale także z zasobowymi i ewolucyjnymi (komunikacja związana z rozwojem kompetencji czy gotowości do zmiany). Badanie ma charakter ilościowy, z wykorzystaniem statystyk i statystycznego testowania hipotez. Wpisuje się więc w redukcjonistyczne statystyki wielowariantowe. Jako główną przyczynę braku lub niepełnego wdrożenia strategii podają oni przede wszystkim niedostatek w pełnym wdrożeniu Zrównoważonej (korporacyjnej) Karty Wyników (ZKW), braku przełożenia celów i planów strategicznych na działania operacyjne poszczególnych osób (kaskadowanie planu), w dalszej kolejności na brak systemowego (zwłaszcza w formie systemów informatycznych) wsparcia wielowymiarowego, łączącego różne elementy organizacji we wdrażaniu strategii (*strategic fit*), nadzoru i kontroli nad jej realizacją. W najmniejszym stopniu wpływ mają jednak poszczególne, wyłączone z całości kontekstu elementy, jak choćby poszczególne miary finansowe, sami menedżerowie, kompetencje czy systemy motywacji. Wskazywałoby to na zasadność badania metod wdrażania strategii.

Również metodę ankiety stosuje J. Radomska [2014]. Testuje ona siedem hipotez, gdzie każda odnosi się do występowania związku pomiędzy czynnikami postrzeganymi przez wielu autorów [Ho, Wu, Wu, 2014; Hrebiniak, 2006] za bariery implementacji strategii a finansowymi wynikami przedsiębiorstwa. Ankieta składa się z 46 pytań głównych i 12 metryczkowych, zaś respondenci proszeni są o ocenę wagi czynnika jako bariery w implementacji strategii oraz określenie stopnia, w którym bariery te występują w przedsiębiorstwie, w którym pracują. Pytania obejmują stwierdzenia, np. „Brak wsparcia menedżerów najwyższego szczebla dla realizacji strategii”, „Niejasno sformułowane założenia strategii”, czy „Brak zgodności pomiędzy strategią, a planami, budżetami i programami”, co odnosi się nie tyle do samej strategii, co do świadomości strategicznej. Zmienne te miały więc charakter

nominalnych (stwierdzenie występowania bariery), jak i porządkowe (ocena siły występowania w pięciostopniowej skali Likerta). W badaniu wykorzystuje technikę PAPI (*Paper and Pencil Interview*), zaś całość testuje na sześciu przedsiębiorstwach. Wykorzystuje współczynnik V Cramera, zaś próbą jest 200 przedsiębiorstw, które działały przez co najmniej pięć lat i były wykazane na liście 50 największych według tygodnika „Polityka” oraz „Forbes” Diamonds 2013 (najszybszy przyrost wartości). Spośród wyodrębnionych do badania, 68 było przedsiębiorstwami małymi, 63 – średnimi, zaś 69 – dużymi pod względem liczby zatrudnionych. Tę samą metodę badawczą stosuje w badaniu metod realizacji strategii, a szczególnie techniki map strategicznych [Radomska, 2015]. Testuje tu cztery hipotezy wpływu map strategicznych (które określa jako metodę realizacji strategii) na zaangażowanie pracowników, użycie innych metod realizacji strategii, zmiany w strukturze organizacji ułatwiające wdrażanie strategii oraz wykorzystanie informacji nieformalnej, poprawy systemu motywacji i kontroli. Badania przeprowadza na takiej samej grupie docelowej, co w poprzedniej publikacji.

S.R. Covey [2006, s. 11] przytacza badania ankietowe Harris Interactive przeprowadzone wśród 23 000 respondentów. Celem badania było określenie, w jakim stopniu i w jaki sposób organizacje sprawiają, że ich członkowie są zdolni do koncentrowania się w swoich działaniach operacyjnych na strategicznych kierunkach, celach i zamierzeniach. Oprócz analizy ogólnych wyników, jak np. to, że 39% respondentów nie czuje się związanych z kierunkiem strategicznym, a 37% nie ma świadomości strategicznej i nie jest świadoma strategii przedsiębiorstwa, w którym pracują. Kolejne problemy zaznaczane przez badanych to brak powiązania pomiędzy własnym działaniem a nadrzędnym celem, nie ma jasnych kryteriów oceny postępów w realizacji strategii, brak jest miar, ustalonych horyzontów czasowych i systemów kontrolnych, a komunikacja wewnętrzna jest niedostateczna. Gdyby spojrzeć na te wskazania jako pewną całość, wyłania się niedostatek systemów i kompleksowych metod wdrażania strategii transferujących strategiczne zamierzenia na operacyjne działania oraz usprawniające (a być może także automatyzujących) komunikację w zakresie realizacji strategii.

A. Savaneviciene i Z. Stankeviciute [2011] badają zjawiska powstające na styku menedżerów odpowiedzialnych za tworzenie strategii z liniowymi. Odnoszą się silnie do elementów i metod uznawanych tradycyjnie za silnie powiązane z realizacją strategii, jak np. struktura organizacji, kultura organizacyjna, komunikacja, alokowanie zasobów, cele i plany strategiczne oraz ich przełożenie na poziom działań operacyjnych. Autorki badają wdrożenie strategii poprawy jakości edukacji z wykorzystaniem metody Zorientowanego na Ucznia Rozwoju Jakości (LQW), w dwóch organizacjach edukacyjnych. Metoda ta, choć skierowana do instytucji

edukacyjnych i nastawiona na jakość, jednak pozostaje w dużym zakresie również metodą realizacji strategii [Zech, 2008]. Ciekawe jest, że jednym z efektów tej metody są bardzo rozbudowane raporty samooceny organizacji z jej wdrażania. To właśnie analiza raportów stanowi źródło wykorzystywane tu do badania. Opisane są bowiem w nich interakcje pomiędzy menedżerami wyższego i niższego szczebla, z czego można wnioskować o sposobie wdrażania strategii, ale też m.in. o barierach czy sposobach transferu wiedzy. Badanie literaturowe wsparte jest tu półstrukturyzowanymi wywiadami z prezesami i nadrzędnymi dyrektorami, co odnosi się do ich świadomości strategicznej. Na podstawie sposobu analizy i prezentacji wyników badania, można określić tę metodę raczej jako technikę etnograficzną, aniżeli np. analizy statystyczne. Choć wywiady mają charakter uporządkowany, to jednak formą ich prezentacji jest opis, bez podejmowania prób przedstawienia wyników w formie liczbowej. Przypominają raczej analizy przypadku, aniżeli badania ilościowe. Niemniej prezentują percepcję menedżerów i ich świadomość w badanym obszarze.

Rolę kierownictwa średniego szczebla w realizacji strategii, pośrednio odnosząc się także do metod realizacji badali A. Salih i Y. Doll [2013]. Wykorzystali oni półstrukturyzowane wywiady przeprowadzane zdalnie, przez e-mail. Przeprowadzili 12 wywiadów z menedżerami średniego szczebla, z różnych organizacji działających w USA. Odpowiedzi na zadane pytania były więc przesyłane w formie pisemnej od respondentów do autorów, ci ostatni zaś nie mieli możliwości dopytania, czy też pogłębienia wiedzy na wynikiły w trakcie wywiadu temat. Świadomość respondentów została zbadana w formie analizy tekstu. Autorzy czytali wielokrotnie wszystkie wywiady, by znaleźć wspólne ich elementy. Powołali się na paradygmat interpretacyjny, według którego do zrozumienia zjawiska należy wniknąć w tkankę społeczną tych, którzy to zjawisko kształtują, a przynajmniej wyczytać się w „gęsty” opis dokonany oczami uczestnika [Geertz, 1973]. Służący zazwyczaj poszukiwaniu wspólnych, łączących symboli kulturowych, został wykorzystany do poszukiwania wspólnych modeli, metod, postaw i zachowań. Takie ujęcie umożliwia analizę różnych tekstów bez konieczności kategoryzacji ich fragmentów. Odnaleźli powtarzające się wyrazy, zdania i całe fragmenty. Na podstawie tekstów wywiadów dochodzą oni do ciekawych wniosków. Zgrupowali różne fragmenty subiektywnych opisów i testują, czy mogą one zostać ze sobą w jakiś sposób powiązane. Wynotowali wszelkie powiązania pomiędzy nimi i starali się odnaleźć zmianę kontekstu ich wykorzystania. Zgodnie jednak z założeniami interpretatywizmu, nie poddali ich ocenie, ani też intensywnej obróbce pod kątem poszukiwania rozwiązań. Przytoczyli powtarzające się elementy i opisali ich znaczeniowe środowisko.

J. Thun [2007] wykorzystuje jako punkt wyjścia do badania świadomości strategicznej w obszarze realizacji strategii dane wtórne, zgromadzone we wcześniejszym międzynarodowym projekcie badawczym „High Performance Manufacturing”, obejmującym fabryki i montażownie branży motoryzacyjnej, elektronicznej i maszynowej w latach 2004–2005. Problem stawiany tu nie dotyczy bezpośrednio realizacji strategii rozumianej jako korporacyjna czy całej organizacji, ale oddaje mocno zbliżone uwarunkowania, jako że dotyczy świadomości realizacji strategii produkcji. Nawiązując jednak do J. Rokity [2005], strategie operacyjne czy taktyczne nadal pozostają strategiami w odniesieniu do realizowanych na ich podstawie działań operacyjnych. Zagadnienie ich realizacji można więc odnieść do strategii w ogóle, podobnie jak być może z pewnymi zastrzeżeniami wnioski z tych badań. Wyłącza on z wcześniej badanej próby przedsiębiorstwa spełniające założone kryteria liczby pracowników, jednocześnie także wybiera jedynie część danych pozyskanych ze źródła pierwotnego. Powołując się na S. Sakakibara, B. Flynn, R. Schroeder i W. Morris [1997], stwierdził, że przeprowadzenie ankiet wśród 23 pracowników w każdej z wybranych organizacji, zajmujących różne szczeble w ich hierarchiach w zupełności wystarcza, by móc formułować uprawnione sądy. Sprawdził sześć hipotez łączących wpływ wybranych, postrzeganych przez badanych czynników na postrzeganą zdolność do implementacji strategii, zaś implementację zestawia z wynikami ekonomicznymi. Ciekawe są jednak badania źródłowe, z których Thun korzysta. Wykorzystał ankietę i pięciopunktową skalę Likerta, stopniując od „definitywnie się nie zgadzam” do „zdecydowanie się zgadzam”, zaś celem badania było ustalenie czynników wpływających, współwystępujących czy powiązanych ze zdolnością, sprawnością i efektywnością wdrażania strategii. Poruszone w pytaniach zagadnienia dotyczyły zarówno identyfikacji samego posiadania strategii, jej zrozumienia przez pracowników i stosowania się do jej założeń, ale też np. przewag konkurencyjnych, tworzenia wartości (w domniemaniu zapewne rynkowej), zgodności podejmowanych działań operacyjnych z założeniami strategicznymi, ale też wzajemnej zgodności różnych funkcjonalnych obszarów organizacji dotyczących kierunków działań, ale też świadomości wzajemnych powiązań i zadań.

Pomiędzy technikami etnograficznymi a analizą statystyczną pozostają H. Ika-Valko i P. Aaltonen [2001]. Sformułowali oni pytania i przeprowadzili wywiady z menedżerami wyższego i średniego szczebla oraz pracownikami liniowymi jednoznacznie pisząc, że przeprowadzają badania jakościowe, czym odwołują się do technik etnograficznych, jednak odnosząc je do badań wielopoziomowych i hierarchii organizacyjnej oraz występującej na każdym ze szczebli świadomości w badanych zagadnieniach. Struktura zaproponowanego wywiadu przypominała sztywne pytania ankiety, z których autorzy wywodzili dane ilościowe, co wskazywałoby

na badanie świadomości strategicznej respondentów. Pomimo pierwotnego założenia kontekstualizmu i technik etnograficznych, celem nie wydaje się obserwacja i poznanie, ale podejmowanie prób wyjaśnienia oraz ustalenia czynników wpływających na realizację strategii i stopnia ich wpływu według opinii badanych. To podejście pozostaje pomiędzy ogólnymi kierunkami w metodyce badań. Stworzyli oni sześć głównych pytań odnoszących się przede wszystkim do świadomości strategicznej realizacji strategii i wpływania na nią. Szóste pytanie wsparte zostało kafeterijną ankietą. Pierwsze dotyczyło sposobu zdefiniowania strategii, drugie – definicja sposobu jej wdrożenia, trzecim – sposobu uczestniczenia w procesach strategicznych, czwarte – prośba o opisanie własnej roli we wdrażaniu strategii, piąte – sposoby komunikowania strategii, szóste dotyczyło próby oceny postrzegania stopnia intensywności, z jakim występują problemy we wdrażaniu strategii, co może sprawiać wrażenie próby badania wielu wątków wdrażania strategii, jednak spójnie odnosi się do świadomości strategicznej na różnych szczeblach hierarchii organizacyjnej. Pytania poprowadziły autorów do ważnych wniosków, a ich łączne zestawienie pozostało pomiędzy eksperymentem a technikami etnograficznymi.

Ciekawe badania wiodą także do powstania zrównoważonej karty wyników. R. Kaplan i D. Norton [1992, 1996] oparli się na badaniach przeprowadzonych w 1990 r. przez Nolan & Norton Institute w 12 przedsiębiorstwach. Same badania zaś były zainspirowane analizą przypadków i późniejszym ich opisem w formie *case studies* [Kaplan, 2010, s. 10] i dokonanyimi obserwacjami o sposobach łączenia niemierzalnych lub niewyrażanych w miarach strategicznych założeń z licznymi miernikami wykorzystywanymi na poziomie operacyjnym. Szczególnie w sprzedaży, budowania relacji z klientami, systemach tworzenia i zapewnienia jakości, utrzymania ruchu w zakładach produkcyjnych, analizach efektywności, czy w wykorzystywanych szeroko miarach finansowych. Badają dwa poziomy strategiczny i operacyjny oraz wyciągają wnioski z percepcji poszczególnych kwestii na tych dwu szczeblach. Te same i część nowych opisów przypadków posłużyła do skonstruowania metody Zrównoważonej Karty Wyników. Co prawda autorzy nie opisują jej zbyt szeroko, niemal niezwłocznie przechodząc do analiz przypadków, jednak sposób badania pozwala na jednoznaczne stwierdzenie wykorzystywanej metody badania. Autorzy ci nie dokonują silnej strukturyzacji opisów, jednak utrzymują je w pewnym rygorze celu. Ma to uzasadnienie o tyle, że dotyczą one różnych przedsiębiorstw i różnych sfer ich działalności. Myślą przewodnią wciąż pozostaje jednak sposób łączenia kierunku strategicznego z miarami operacyjnymi.

Oprócz badań ankietowych i wywiadów zaznaczają się także inne podejścia. Analizy dokumentacji strategii (mapy strategiczne, prezentacje, dokumenty strategii itp.) podpartej wywiadami z osobami zajmującymi kluczowe stanowiska w firmach

prowadzi A. Kaleta [2013]. Zastosował on studium 30 przypadków obrazujących praktykę realizacji strategii widzianej z perspektywy świadomości poziomu strategicznego, czym nawiązał do pracy D. Hambricka [1981]. Analizy literaturowej dokonali w celach teorii twórczych L. Bourgeois i D. Brodwin [1984]. Na tej podstawie wskazują typologię pięciu podejść do realizacji strategii w znacznej mierze odnoszących się do tworzenia świadomości strategicznej. Choć w kolejnych opracowaniach wątek wskazanych przez nich typów nie jest w sposób bezpośredni ani testowany, ani rozwijany, to jednak przedstawiona forma podsumowania badań literaturowych może prowadzić do dalszej dyskusji o realizacji strategii.

Dostarczające wniosków w zakresie realizacji strategii są studia A. Carmeli i G. Markman [2011] nad historią Rzymu w okresie lat 509–338 p.n.e. Jako kierunek strategiczny wskazują podbój nowych terytoriów, utrzymanie ich oraz osłabienie ewentualnych ruchów przeciwników na zajmowanych obszarach. Wskazują na powstanie usystematyzowanych metod realizacji tych strategii, a w zasadzie tworzenia świadomości strategicznej na różnych szczeblach hierarchii, co również można odnieść do strategii współczesnych organizacji związanych np. z ekspansją międzynarodową czy terytorialną w ramach jednego kraju. Badają oni zarówno źródła historyczne, jak również publikacje współczesnych historyków, ale także mapy, różne opisy czy zbiory danych o charakterze statystycznym.

B. Heesen [2016] opisuje przypadki wdrażania strategii, związane z tym problemy i sposoby ich przewyższania, odnosząc się w nich do świadomości strategicznej, czego jednak autor nie werbalizuje. Stosuje on metodę analizy przypadku, przy czym tu nie jest to wyłącznie relacja z obserwacji, ale wyraźne są także próby podsumowań i ocen dokonywanych przez autora. Opisuje on różne aspekty wdrażania strategii, co tym bardziej nadaje im charakter badania etnograficznego. Nie są one utrzymane według jednego, sztywnego schematu, jak również dotyczą różnych zagadnień w zakresie realizacji strategii lub przynajmniej jej wybranych elementów. Każdy opis zawiera krótką charakterystykę organizacji, by w kolejnych krokach naświetlić zagadnienie właściwe, co zawiera się w od dwóch do dziesięciu podrozdziałów, przy zachowaniu ok. dziesięciu stron objętości tekstu w każdym z opisów. Przypadek Tetra Pak obrazuje, jak pisze autor, model dojrzałości inteligencji biznesowej (*business intelligence* – BI) we wdrażaniu strategii, wskazując na obszary świadomości strategicznej. Całość zamyka się w czterech rozdziałach oraz na dziesięciu stronach i jest przede wszystkim opisem wykorzystywania BI w realizacji zadań operacyjnych. Podobnie jak przedstawiony przypadek Krajowej Agencji Zatrudnienia w Niemczech. Tu jednak poruszone kwestie są podzielone na 11 wyodrębnionych części. W realizacji polityki społecznej miasta Aix Les Bains opisane zostało zastosowanie metody Zrównoważonej Karty Wyników

i map strategicznych. W Daimler Chrysler przedstawiono system wdrożenia systemu obsługi posprzedazowej, co jednak zostało ujęte bardziej jako program operacyjny z punktu widzenia całości przedsiębiorstwa i w powiązaniu ze strategią budowanie świadomości strategicznej. Systemy wsparcia sprzedaży oparte na rozwiązaniach CRM i ich wdrożeniach zostały przedstawione w przypadku Wurth, zaś „platformy operacyjne” przedstawiono z pomocą metody mocno zbliżonej do pulpitu menedżera w przypadku Giesecke & Devrient. Ostatni z opisanych przypadków dotyczy Midwest Bell i niejako samorealizującej się „ukrytej” strategii, co w zasadzie przypomina realizację strategii ewolucyjnych. Tu autor przedstawia nie tyle metodę, co opis zdarzeń następujących po sobie w kolejnych miesiącach – od stycznia do sierpnia. Co w przypadku strategii ewolucyjnej wydaje się zasadne, jako że metody jej realizacji wpływają na nią jedynie pośrednio, poprzez np. tworzenie elastycznego środowiska organizacji. Słuszna więc wydaje się jedynie obserwacja, zbliżona do metod wynikających z teorii aktora sieci zaproponowanych przez B. Latour [2010]. W proponowanej przez B. Heesena metodyce badań nad zagadnieniem realizacji strategii, metoda opisu przypadku waha się od przynajmniej półstrukturyzowanych, opisanych według schematu: opis organizacji – wprowadzenie do problematyki – krótkie przedstawienie metody wdrażania – opis wdrożenia – wnioski – po niemal swobodny opis obserwatora, z dość ogólnym podsumowaniem.

Mieszane metody badania sposobu realizacji strategii w kolumbijskim przedsiębiorstwie Marvel prowadzili A. Espinosa, E. Reficco, A. Martinez i D. Guzman [2015]. Łączą badania świadomości strategicznej z wynikami ekonomicznymi i własnymi obserwacjami. Powołali się na znane opracowania z zakresu metodologii badań naukowych [Creswell, Clark, 2011; Molina-Azorin, 2010; Onwuegbuzie i in., 2008] i realizują badanie dwutorowo, konfrontując jedynie wyniki pozyskane różnymi metodami – jakościowymi i ilościowymi. Zarówno ich format, jak i sposoby pozyskania różniły się od siebie, jednak pozwoliły ocenić problem badawczy pod względem konwergentnych lub dywergentnych sposobów jego obserwacji oraz wnioskowania. Do zbierania danych ilościowych wykorzystują kwestionariusz ankietowy i oprogramowanie Monkey Survey, zaś w ankiecie wykorzystują siedmiostopniową skalę i kierują ją do 144 zróżnicowanych pod wieloma względami przedsiębiorstw. Grupę docelową podzielili na trzy podgrupy: siedzibę, oddziały terenowe i projekty lokalne, zaś łączna próba to 176 osób, przy 80% zwrocie ankiet. W badaniu jakościowym wykorzystali półstrukturyzowane wywiady, zaś analiz dokonali za pomocą techniki *mind mapping*, jednak, jak zadeklarowali, w zgodzie z podstawowymi założeniami technik etnograficznych nie dokonali ich rozbudowanej interpretacji, nie starając się dokonywać

ocen. Zestawili wyniki z obu ścieżek, którymi realizowane było badanie w czasie warsztatów, w których udział brali wybrani respondenci. Stwierdzili, że połączenie wyników miało na celu weryfikację wniosków osiąganych różnymi ścieżkami i w efekcie dawało efekt synergii.

Metodą eksperymentu przy analizie wdrożenia strategii na różnych poziomach hierarchii organizacyjnej wykorzystali J. Barton, D. Love i G. Taylor [2001]. Określili modelowe ramy wdrożenia oparte przede wszystkim na wyodrębnieniu poszczególnych elementów organizacji, wychodząc również poza jej tradycyjnie uznane granice oraz zakresy czynności i efekty działania tych elementów. Skonstruowali schemat oddziaływania i zależności tych elementów oraz przeprowadzili symulacje. Skupili się w nich na ogólnym działaniu zaproponowanego przez siebie modelu, ale także na skuteczności i efektywności wdrażanej z jego pomocą strategii. Symulacja odbyła się z pomocą komputerowego wsparcia i z wieloma zastrzeżeniami i ograniczeniami, jak choćby takimi, że system powinien uwzględniać wpływ każdej decyzji (odkształcenia zmiennej) na pozostałe, a także na wyniki działania wszystkich elementów jednocześnie, co jest jednak trudne do zachowania w tak rozbudowanej symulacji. W mniejszym stopniu uwzględnili jednak zasięg ich oddziaływania, by raczej poświęcić uwagę szczeblom (poziomowi) organizacji, w ramach których są podejmowane (strategiczny i operacyjny) oraz czy oddziałują wyłącznie na ten, w obszarze którego powstały, czy także na inny. Poruszyli oni także kwestię celowości tworzenia modeli symulacyjnych w badaniach nad wdrażaniem strategii, pisząc, że każdy model symulacyjny powinien mieć jasno zdecydowany cel powstania i uzasadnienie. W efekcie może jednak uwzględniać nie tylko faktycznie przeprowadzone eksperymenty, ale także symulacje. Podobnie odnieśli się do tego A. Chan, A. Pardasani, H. Atabakhsh i U. Graefe [1993]. Zbadali z wykorzystaniem symulacji przełożenie strategicznych zamierzeń ciągłego usprawniania procesów na stronę operacyjną. Dokonują ocen różnych alternatywnych, podejmowanych na podstawie subiektywnych przesłanek i świadomości strategicznej decyzji i ich możliwych efektów. Wykorzystali metodę programowania *smalltalk* zorientowaną na tworzenie, wdrażanie i obserwację interakcji różnych, zdefiniowanych wcześniej obiektów. Obiekty są tu [Lewis, 1995] zbiorem danych dotyczących zagadnienia wraz ze sposobem ich opisu i kodowania. M. Mujtaba [1994] podjął dyskusję nad zasadnością stosowania symulacji i eksperymentów w badaniu operacyjnych mierników, jak np. opóźnień dostaw, wykorzystania sprzętu itd., łącząc planowanie z realną produkcją. S. Fuji, T. Kaihara, H. Morita i M. Tanaka [1999] zbudowali system wirtualnego przedsiębiorstwa, w ramach którego można dokonywać symulacji i eksperymentów szczególnie we wdrażaniu Activity Based Costing. Rozbudowali stronę kosztów i przychodów, co okazało się

szczególnie przydatne w ocenie efektów. Wskazali też na powstające bariery wdrożeń i określili sposoby zmiany decyzji (wprowadzanie innych wartości zmiennych niezależnych) w celu ich omijania lub usuwania.

Pomiędzy analizą przypadku a eksperymentem pozostają badania A. Butlera, S. Letza i B. Neale [1997]. Autorzy opisali próby opracowania i wykorzystania Zrównoważonej Karty Wyników (ZKW) jako narzędzia wdrażania strategii. Badane przedsiębiorstwo to Rexam Custom Europe, zaś sami autorzy z jednej strony dokonali analizy przypadku, z drugiej jednak sam przypadek był jednak eksperymentem. Wyciągnięto wnioski o zasadności ograniczenia liczby kluczowych mierników w badaniach nad relacjami zachodzącymi pomiędzy nimi w przypadku wdrażania strategii z wykorzystaniem tego podejścia. Nadmierna ich liczba zaburza obraz i uniemożliwia określanie jednoznacznych wniosków wskazujących, które z nich i jakie ich kombinacje w szczególności służą realizacji strategii i przyczyniają się do osiągnięcia przewag konkurencyjnych.

Obserwację i obserwację uczestniczącą wykorzystali M. Smith i D. Smith [2006]. Zbadali sposoby wdrażania systemów zbliżonych do Zrównoważonej Karty Wyników jako łączących miary operacyjne ze strategią. Badanie objęło małe i średnie przedsiębiorstwa i w znacznej mierze dotyczyło elastyczności oraz sprężystości organizacji i wykorzystywanych w realizacji strategii miar, co można odnieść do strategii ewolucyjnych. Odniesienie do nich różnych mierników jest bez wątpienia ciekawe, zwłaszcza uwzględniając wykorzystaną metodę badawczą. Zaczęli od półstrukturyzowanych wywiadów z najwyższą kadrami menedżerską, określając ich percepcję w badanych obszarach, w kolejnym kroku prowadzili półdniowy warsztat z kadrami średniego szczebla dotyczący strategii biznesowej i sposobów jej wdrażania. Kolejnym etapem badania było wybranie przez kadrami menedżerską pracowników różnych szczebli i funkcji oraz stworzenie zespołu pracującego m.in. techniką burzy mózgów nad identyfikacją czynników zmiany oraz dostosowaniu mierników służących realizacji strategii. Zbadana została percepcja strategii i jej realizacji na trzech poziomach hierarchii organizacyjnej. We wszystkich tych etapach badacze uczestniczyli jako członkowie zespołów. Następnie monitorowali kształtowanie się zmodyfikowanych mierników, odnotowywali ich poziomy, obserwowali podejmowane działania i zachowania osób odpowiedzialnych za wdrażanie strategii. Podsumowując projekt badawczy, odbyło się spotkanie osób odpowiedzialnych za wdrożenie strategii i dyskusja nad ustalonymi miernikami i ich zgodności z pierwotnymi założeniami strategicznymi. W efekcie więc, dokonano badania w dwu przedsiębiorstwach sposobów kształtowania mierników oraz ogólnej metody wdrażania strategii. Ostatecznie wykonano opisy dwu analizowanych przypadków. Ogólne zestawienie wykorzystanych badań oraz poszczególnych

obszarów tematycznych związanych z realizacją strategii przedstawiono w tab. 3.6. Odnoszą się one do realizacji strategii, jednak pozostają także w nurcie świadomości strategicznej realizacji strategii, odnosząc się do deklaracji aktorów organizacji reprezentujących różne szczeble hierarchii organizacyjnej.

Tabela 3.6. Kierunki badania realizacji strategii oraz świadomości strategii w realizacji strategii w publikacjach

Kierunki badania realizacji strategii Metody badania	Efektywność, skuteczność wdrażania strategii i wyniki wdrażania, zgodność lub poszukiwanie luki pomiędzy strategią deklarowaną a wdrażaną	Bariery w implementacji strategii, świadomość z wpływu barier na realizację strategii	Czynniki, zasoby, metody i sposoby ułatwiające realizację strategii, przezwyciężanie barier realizacji, rola menedżerów różnych szczebli we wdrożeniu strategii
Eksperymenty	Eksperymenty i symulacje [Barton, Love, Taylor, 2001; Chan Pardasani, Atabakhsh, Graefe, 1993; Fuji Kaihara, Morita, Tanaka, 1999; Mujtaba, 1992]	Model symulacji, eksperymenty w ramach wirtualnego modelu [Fuji, Kaihara, Morita, Tanaka, 1999]	Eksperymenty i symulacje [Barton, Love, Taylor, 2001; Butler i in., 1997]
Statystyki wielowariantowe	Badania survey'owe [Covey, 2006]	Badania survey'owe, PAPI [Gartner, 2006; Pella, Sumarwan, Daryanto Kirbrandoko, 2013, Radomska, 2012, 2015]	Badania survey'owe [Jooste, Fourie, 2009]
Techniki etnograficzne	Obserwacja i obserwacja uczestnicząca [Smith, Smith, 2006]	Wywiady [Hrebiniak, 2006], wywiady grupowe [Hrebiniak, 2006], panele [Hrebiniak, 2006]	Obserwacje [Hitt, Ireland, Hoskisson, 2007], analizy przypadków [Butler, Letza, Neale, 1997; Heesen, 2016; Kaplan, Norton, 1992; 1996; Kaplan, 2010], wywiady półstrukturyzowane [Savaneviciene, Stankeviciute, 2011], interpretatywistyczna analiza zapisu wywiadów (opisów) półstrukturyzowanych [Salih, Doll, 2013]
Analiza historyczna	Analizy literaturowe, badanie historycznych wyników ekonomicznych oraz notowań akcji na giełdach papierów wartościowych [Hrebiniak, 2013], analizy uprzednio prowadzonych badań [Thun, 2007]	Badanie historycznych wyników ekonomicznych [Kaplan, Norton, 2013]	Badanie raportów i dokumentacji [Savaneviciene, Stankeviciute, 2011], analiza literaturowa [Bourgeois, Brodwin, 1984], analiza źródeł historycznych [Carmeli, Markman, 2011]

Źródło: opracowanie własne.

C. Noble [1999] sugeruje badanie realizacji strategii dwutorowo, w kierunku strukturalnym i interpersonalnym, odnosząc się zarówno do skuteczności, efektywności, jak i świadomości realizacji strategii. Strukturalnie badanie obejmuje

procesy, systemy kontrolne, strukturę organizacyjną, zaś interpersonalnie – sposoby osiągania strategicznego konsensusu, autonomiczne zachowania jednostek, świadomość strategiczną, typ przywództwa i zachowań przywódczych, komunikację i inne kwestie związane z interakcjami pomiędzy członkami organizacji i odnoszącymi się do świadomości strategicznej realizacji strategii. Każdy z kierunków wymaga nieco innego instrumentarium badawczego. O ile strukturalnie badania oparte są na danych wtórnych, to interpersonalnie szeroko stosowane mogą być techniki związane z pozyskiwaniem danych pierwotnych. C. Noble nie wyklucza co prawda stosowania dowolnych podejść badawczych, jednak określa pewne kierunki ich stosowania i sugeruje badania ankietowe.

L.G. Hrebiniak [2013] wskazał, że dla realizacji strategii ważne są struktura organizacji, kultura organizacyjna, systemy motywacyjne oraz sytuacja zmiany organizacyjnej. Definiuje on zarządzanie zmianą, zarządzanie projektami, czy zarządzanie kulturą organizacyjną jako metody realizacji strategii, co jednak odnosi się w dużej mierze do wpływania na świadomość strategiczną. Stosując metodę analizy przypadku, opisuje realizację strategii w sytuacji połączeń przedsiębiorstw, ale też w przedsiębiorstwie usługowym oraz z wykorzystaniem zarządzania projektami. Wskazywałoby to na zasadność inspirowania się badaniami dotyczącymi poruszanych przez tego autora zagadnień, co jednak nie wydaje się w pełni uprawnione. Z pewnością te zakresy aktywności organizacyjnej mogą przyczynić się do realizacji strategii, jednak uznanie ich za metody byłoby pewnym nadużyciem. Nie została tu wypracowana ani metoda wdrażania strategii, ani sposób jej badania. Wykorzystane przypadki natomiast w dość ogólny i swobodny sposób wykazują, jak wymienione wcześniej obszary aktywności organizacji mogą przyczynić się do realizacji strategii, utrudniając stosowanie analiz porównawczych zwłaszcza w kontekście analiz wielopoziomowych [Klein, Dansereau, Hall, 1994].

Pojawiające się w publikacjach kierunki i próby badania realizacji strategii i świadomości strategicznej realizacji strategii zestawiono w tab. 3.7. Wyłania się z niej szerokie i wielowątkowe podejście do tego tematu – od eksperymentu, po analizę historyczną. Wszystkie pozostają w zakresie przede wszystkim obszarów tematycznych efektywności i skuteczności wdrożenia, barier w implementacji strategii oraz czynników, metod i sposobów umożliwiających i ułatwiających realizację strategii i wpływania na świadomość strategiczną w tym zakresie. Wyłania się z nich więc raczej zakres tematyczny, aniżeli jednolita metoda badawcza. Zakres ten został ujęty także w tym opracowaniu, w rozdziale 2. Metoda zaś, jako niedookreślona, staje się na tyle uniwersalna, że uprawnia do wykorzystania wielu narzędzi z już przeprowadzanych badań i autorskiego ich zestawienia.

Tabela 3.7. Zakres badań nad realizacją strategii w ujęciu hierarchii organizacyjnej w kontekście świadomości strategicznej realizacji strategii

Lp.	Objekt badania, respondenci	Autorzy	Temat i zakres badania	Metoda badania
1.	Badania opinii pracowników bez wyodrębniania szczebli	Covey [2006]	Badanie zdolności do koncentracji w działaniach operacyjnych na strategicznych kierunkach, świadomość strategiczna, badanie czynników poprawiających świadomość strategiczną np. komunikacja, powiązania działań własnych z kierunkiem strategicznym	Badania ankietowe
2.	Badania z perspektywy całej organizacji, powiązanie pomiędzy strategią, a realizacją	Butler, Letza, Neale [1997]; Hrebiniak [2013]; Kaplan, Norton [1992, 1996]; Noble [1999]	Określanie metod realizacji strategii, czynników wpływających na realizację strategii, czynników tworzących świadomość strategiczną realizacji strategii	Analizy przypadków
3.	Badania opinii menedżerów najwyższego szczebla	Pella, Sumarwan, Daryanto Kirbrandoko [2013]; Thun [2007]	Łączenie kierunku strategicznego odwołującego się do typu strategii ze sposobem realizacji. Określenie wpływu czynników ograniczających realizację strategii, wpływ komunikacji, kaskadowania planów na świadomość strategiczną i realizację strategii	Badania ankietowe
4.		Radomska [2014, 2015]	Badania wyników przedsiębiorstw i określanie wpływu barier w realizacji strategii i metod realizacji strategii na wyniki	Badania ankietowe PAPI połączone z wywiadami i analizami wyników <i>ex post</i> , świadomość a skuteczność realizacji strategii, wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa
5.		Hrebiniak [2006]	Problemy przy wdrażaniu strategii	Strukturyzowane i półstrukturyzowane wywiady indywidualne i grupowe, bezpośrednie

Lp.	Obiekt badania, respondenci	Autorzy	Temat i zakres badania	Metoda badania
6.	Badanie szczebla strategicznego i taktycznego w realizacji strategii, raporty samooceny pracowników z realizacji strategii	Savaneviciene, Stankeviciute [201]	Interakcje pomiędzy menedżerami szczebla strategicznego i taktycznego, transfer wiedzy	Półstrukturyzowane wywiady
7.	Badanie menedżerów średniego szczebla	Salih, Doll [2013]	Poszukiwanie wspólnych łączących symboli kulturowych, modeli, metod, postaw i zachowań wśród menedżerów różnych organizacji wdrażających strategię	Półstrukturyzowane wywiady indywidualne z wykorzystaniem komunikacji elektronicznej oraz pogłębione analizy tekstu, związków frazeologicznych, semiotyki (syntaktyka, semantyka, pragmatyka)
8.		Alexander [1985, 1991]; Ikavalko, Aaltonen [2001]	Wpływ różnych czynników na realizację strategii, rola menedżerów w realizacji strategii	Badania ankietowe
9.	Badania menedżerów szczebla strategicznego i taktycznego	Barton i in. [2001]	Wpływ czynników endo- i egzogenicznych na decyzje w obrębie realizacji strategii, zasięg oddziaływania decyzji	Symulacje i eksperymenty
10.	Badanie menedżerów strategicznych i taktycznych i pracowników operacyjnych	Ikavalko, Aaltonen [2001]	Ustalenie czynników wpływających na realizację strategii i stopnia ich wpływu. Świadomość strategiczna ujęta w sześciu pytaniach	Wywiady półstrukturyzowane
11.	Badania szczebla strategicznego i wpływu na operacyjny	Chan, Pardasani, Atabakhsh, Graefe [1993]	Symulacyjnie wskazują na związek decyzji strategicznych na kształt realizacji strategii na poziomie operacyjnym i wyniki operacyjne.	Symulacje i eksperymenty

Źródło: opracowanie własne.

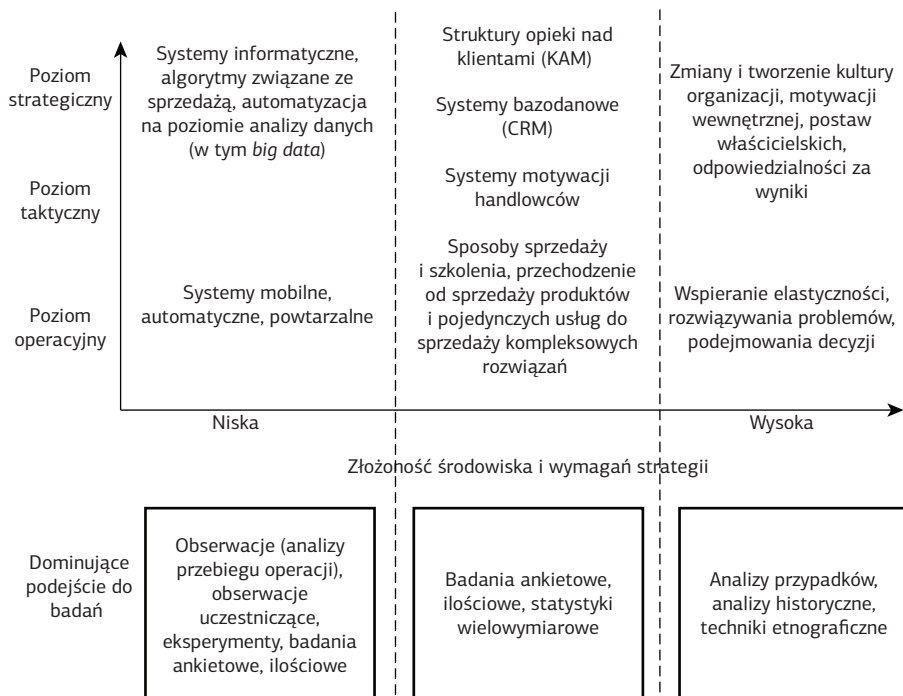
W kontekście badania świadomości strategicznej realizacji strategii (tab. 3.7), zarówno co do jej kierunku, metod, jak i wpływu czynników i barier realizacji, wysuwają się techniki połączone z przeprowadzeniem strukturyzowanych i półstrukturyzowanych wywiadów [Hrebiniak, 2006; Salih, Doll, 2013; Savaneviciene, Stankeviciute, 2011; Smith, Smith, 2006] i badania ankietowe [Alexander, 1985, 1991; Hrebiniak, 2006; Ikavalko, Aaltonen, 2001; Pella i in., 2013; Thun, 2007].

3.7. Badania realizacji strategii z perspektywy świadomości strategicznej funkcji sprzedaży

Świadomość realizacji strategii z perspektywy funkcji sprzedaży nie jest częstym obszarem badań. O ile istnieje zasób literatury dotyczącej przekładania strategii sprzedaży czy niekiedy strategii marketingowo-sprzedażowych na działania operacyjne, to już dotyczące realizacji strategii korporacyjnych i całych przedsiębiorstw w translacji na budowanie świadomości strategicznej realizacji strategii w grupie osób odpowiedzialnych za sprzedaż stanowi lukę w dorobku nauk o zarządzaniu. Badając i opisując strategie, mechanizmy jej realizacji, na pewnym poziomie ogólności, pozostają niezmiennie zarówno w przypadku realizacji i świadomości realizacji strategii całych organizacji, jak i ich strategii niższego poziomu. Niemniej, może to być nadużycie wyników tych badań w przypadku wykorzystywania wniosków uzyskanych w nieco odmiennych kontekstach dla wyjaśniania realizacji strategii i świadomości jej realizacji. Zwłaszcza w kontekście aktorów organizacji działających na jej styku z otoczeniem oraz ich świadomości strategicznej [Davis i in., 2012]. Spojrzenie na sprzedaż jako funkcję w przedsiębiorstwie i elementy ważne z punktu jej widzenia mogą znacząco przybliżyć ich problematykę i wagę, jednocześnie wskazując, co w dalszych badaniach nad tą problematyką mogłoby być istotne. Połączenie kwestii operacyjnych, wynikających z dotychczasowych badań ze strategiami organizacji i świadomością realizacji strategii oraz stosowanych metod jej realizacji, może stanowić wkład w rozwój tego obszaru. Zwłaszcza, że w dotychczasowych opracowaniach, pojawiająca się strategia sprzedaży jest pośrednikiem pomiędzy strategią całej organizacji a poziomem operacyjnym w sprzedaży. Bez względu na to, co się w strategii sprzedaży znajduje i z jakim nurtem myślenia (szkół) strategii jest ona powiązana, staje się niedookreślona w formie metodą czy techniką realizacji strategii w ogóle, co może wpływać na świadomość jej występowania i realizacji.

W tym nurcie utrzymuje się wiele badań, które można podzielić na zajmujące się człowiekiem realizującym funkcję sprzedaży, oraz systemami mechaniczno-informatyczno-organizacyjnymi mającymi strategię realizować. Gdyby odnieść to także do poziomu „operacyjności” na którym poszczególni autorzy się poruszają oraz złożoności otoczenia, organizacji i wymienianych przez nich problemów, można określić pewne ogólne kierunki ich zainteresowania i wniosków, które prowadzone przez nich badania dostarczają (rys. 3.1). Badania te, podobnie jak badania realizacji strategii, utrzymują się w nurtach zaproponowanych w poprzednim rozdziale, czyli wykorzystują eksperymenty, techniki etnograficzne, analizy statystyczne oraz historyczne.

Rysunek 3.1. Ogólny dobór obiektu badania oraz kierunki badań sposobów, podejść i technik realizacji strategii oraz świadomości jej realizacji na poziomie funkcji sprzedaży



Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia podejść do strategii i świadomości ich występowania oraz realizacji, ciekawy jest zarysowujący się podział stosowania metod wielopoziomowych na wykorzystywane w badaniach ściśle wewnątrz organizacji [Bettencourt, 2004] oraz interakcji zachodzących pomiędzy szczeblami wewnętrznymi a światem zewnętrznym [Wathne, Heide, 2003]. Zastosowanie wewnątrzorganizacyjne zarysowuje się w badaniach grup w podziale na menedżerów i pracowników wykonawczych, gdzie analizowany jest wpływ zachowań jednych na drugich [Bettencourt, 2004]. Wpływ decyzji i zachowań pracowników operacyjnych na elementy otoczenia, a szczególnie percepcję i zachowania nabywców to kierunek eksplorowany przez K. Chang, K. Wathne, J. Heide [Chang, 2016; Wathne, Heide, 2003]. Pierwszy kierunek wstępnie odpowiada potrzebom związanym z badaniem realizacji strategii i świadomością jej realizacji, a zwłaszcza wykorzystywanych do tego metod, podejść i technik. Strategia ustalona w kręgach menedżerów strategicznych, poprzez ich działania wpływa na zachowania i świadomość strategiczną

osób odpowiedzialnych za działania operacyjne. To mogłoby pozwolić określić, czy i jak jest ona realizowana, a szczególnie jaka jest świadomość jej realizacji. Spojrzenie na interakcje i zdarzenia zachodzące na styku tych poziomów mogłoby natomiast wspomagać określenie metod i sposobów, jakimi te działania są realizowane. Kierunek drugi mógłby służyć określaniu skuteczności oraz efektywności realizacji strategii, zwłaszcza na poziomie funkcji sprzedaży, która stanowi łącznik pomiędzy organizacją a jej nabywcami.

Ciekawe, z punktu widzenia określania skutków wybranych sposobów i metod realizacji, byłoby połączenie tych poziomów i dokonanie badań na trzech jednocześnie, próbując określić wpływ działań menedżerów na pracowników sprzedaży i ich świadomość strategiczną, tych zaś na aktywności klientów faktycznych i potencjalnych. Badania w tym obszarze dotyczą sprzedaży [Liao, Chuang, 2004] lub sprzedaży w eksporcie [Li, Lin, 2015]. Zmienne w nich uwzględnianie w znacznej mierze obejmują ogólnie strategię i jej percepcję na różnych szczeblach organizacji. Z reguły więc chodzi o ustalenie na jednym szczeblu np. świadomości występowania, czy oceny zmiennej występującej na dwu lub wszystkich trzech poziomach. Adaptację technologii automatyzujących sprzedaż badają w ten sposób Ch. Speier i V. Venkatesh [2002]. Określają oni trzy poziomy: charakterystykę organizacji, postrzeganie własnej roli przez pracownika sprzedaży i jego/jej charakterystykę indywidualną, co czerpie z badań nad świadomością strategiczną [Hambrick, 1981]. W efekcie ustalono świadomość technologii i zestawiono ją z ostatecznymi wynikami faktycznymi sprzedaży oraz subiektywnie postrzeganymi przez pracowników. Ogólnie więc zamysł badania został zbliżony do ewentualnego połączenia strategii i np. postrzegania sposobów jej przełożenia na grunt działań operacyjnych, zwłaszcza od strony percepcji strategii i własnych decyzji oraz działań pracowników mogących wspomóc jej realizację, co byłoby odbiciem ich wyobrażenia o strategii w ich decyzjach i działaniach.

Podjęcie zbliżone do przedstawionego przez Ch. Speier i V. Venkatesh i odnoszące się do tworzenia świadomości strategicznej jest wymienianie jako stosowane najczęściej przy wykorzystaniu metod wielopoziomowych przy badaniu wpływu sposobu komunikacji i odpowiedniości informacji do sytuacji na tworzony klimat organizacyjny, tego zaś na identyfikację z organizacją i postrzegany prestiż uczestnictwa w niej [Smidts, Pruyn, Riel, 2001], roli mentorów, mentoringu i raportowania w uczeniu się personelu [Lankau, Scandura, 2002], wpływu płci menedżera sprzedaży na osiągnięcia sprzedażowe zespołu i dalej na pojedynczych pracowników [Piercy, Cravens, Lane, 2001] co odnosi się do badania wpływu cech menedżera na świadomość strategiczną [Hambrick, 2007], czy zaangażowania menedżerów we wsparcie zespołów sprzedaży, deklarowanej akceptacji celów sprzedażowych

i organizacyjnych przez zespoły oraz akceptacji jednostki dla nowych technologii w sprzedaży [Weinstein, Mullins, 2012].

Podobny do analizowanego problem sposobów i podejść do realizacji strategii na poziomie funkcji sprzedaży, poprzez ustalenie percepcji dla prezentowanych zagadnień i odnosząc się do świadomości otoczenia zewnętrznego oraz jego wpływu na wyniki sprzedaży zbadali np. M. Ahearne, K. Son, H. Babak i K. Florian [2013]. Analizują zdolność do analizy strategicznej otoczenia (*competitive intelligence*) na poziomie całej organizacji i jej przełożenie na operacyjne wyniki sprzedaży. Przeprowadzili dwa badania. W pierwszym objęli badaniem 65 kierowników sprzedaży i 433 przedstawicieli handlowych, natomiast w drugim – 288 kierowników i 1437 przedstawicieli. Sprawdzili wpływ zdolności do wykonywania tych analiz na wyniki regionalne oraz indywidualne sprzedaży. Stwierdzili, że zróżnicowanie regionalne w tym zakresie negatywnie wpływa na wyniki operacyjne. Określili także warunki, w których pozytywny wpływ analizy na wyniki regionalne (taktyczne) i indywidualne (operacyjne) mogą zostać albo obniżone, albo zwiększone. Temat ten poruszyli również D. Hughes, J. Le Bon i A. Rapp [2013], jednak w nieco innym ujęciu. W badaniu udział wzięło 48 przedstawicieli handlowych i 686 klientów, zaś badano wiedzę, którą klienci przekazują przedstawicielom i jej wpływ na ich wyniki sprzedażowe oraz budowanie długotrwałych relacji. Badano też, na ile wiedza ta wpływa na zdolność poszczególnych handlowców do dynamicznego i indywidualnego, na poziomie poszczególnych osób, kształtowania elementów marketingu mix. Wynik potwierdził hipotezy, że rezultaty sprzedażowe się poprawiają, a marże rosną, gdy informacja płynąca od klientów jest na bieżąco wykorzystywana i adaptowana do indywidualnego kształtowania świadomości oferty. Wykorzystując techniki analizy wielopoziomowej, badanie to dotyczy elastyczności na poziomie operacyjnym w realizacji strategii i, co może się okazać istotne, wskazuje na wzrost wielkości sprzedaży, gdy występuje swoboda kształtowania działań zbliżona do założeń strategii prostych reguł, a nawet ewolucyjnych. Wymaga więc istnienia odpowiedniej świadomości strategicznej co do samej strategii. Co prawda nie badają oni metod, którymi strategie te są realizowane, ale jednak pośrednio się do nich odnoszą, wskazując na zasadność pozostawiania znacznej swobody w realizacji zadań operacyjnych, a nawet w kształtowaniu strategii produktowych, marketingu mix i sposobów budowania relacji z klientami.

Ch. Homburg, J. Wieske i Ch. Kuehnl [2011], upraszczając nieco analizy wielopoziomowe określają najwyższy poziom strategiczny jako orientację na klienta, co mogłoby oddawać podstawowe zamierzenie strategiczne. Jest tu ono co prawda założone i znane (orientacja na klienta), ale co do zasady, sama metoda badania nie odbiega od wykorzystywanych w analizach podobnych problemów. W badaniu

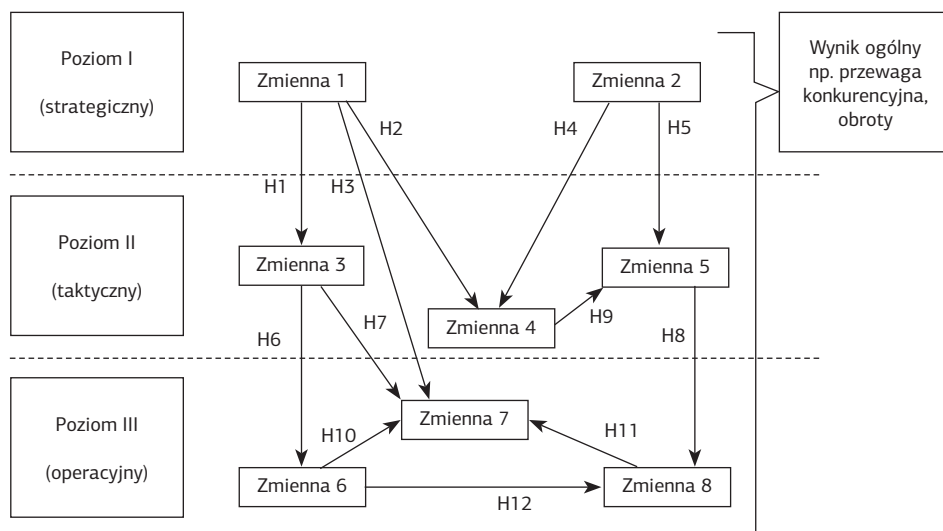
wzięto udział 56 menedżerów sprzedaży, 195 przedstawicieli handlowych oraz 538 klientów, a celem było określenie optymalnego poziomu strategicznego nastawienia na klienta, co jest weryfikowane wynikami sprzedaży. Odkryli oni odwróconą, nieliniową, u-kształtną zależność pomiędzy przeniesieniem zamierzenia strategicznego na grunt operacji a wynikami sprzedażowymi poszczególnych pracowników. Zależność ta jest tym większa, im większe są dopasowanie produktu do potrzeb klienta, intensywność konkurencji i marże. Poruszana jest więc kwestia zarówno świadomości strategicznej pracowników sprzedaży [Hambrick, 1984], czego jednak autorzy nie werbalizują, przy jednoczesnej próbie weryfikacji wyników, co ma nawiązywać do faktycznie realizowanej strategii i oceny jej skuteczności *ex post*.

Wiele badań łączących strategię organizacji z realizacją i świadomością realizacji operacyjnych działań sprzedażowych przyjmuje więc kształt kilku poziomów. Co istotne, w analizach jednopoziomowych, jak np. liniowej analizie regresji zakłada się brak występowania zależności pomiędzy zmiennymi. To jednak założenie w przypadku badania świadomości strategicznej realizacji strategii trudne do utrzymania, a ich uchylenie prowadzi do nieuprawnionych, a nawet błędnych wniosków, czy ustalenia nieodpowiedniego poziomu błędu statystycznego [Cohen, Cohen, West, Aiken, 2003; Hox, 2010]. Nie można przecież wykluczyć, że poszczególne komórki organizacyjne, a także osoby odpowiedzialne za realizację strategii na poziomie sprzedaży charakteryzują się wspólnymi cechami je opisującymi. Analizy wielopoziomowe nie tylko umożliwiają uwzględnienie struktury hierarchicznej, ale także mogą korygować błędy pomiarów wynikające z braku niezależności poszczególnych zmiennych. Umożliwiają także jednoczesną analizę zmiennych w ujęciu indywidualnych działań, całych ustalonych wcześniej poziomów, jak i zachodzących pomiędzy poszczególnymi osobami czy poziomami interakcji. Płynnie przechodzą pomiędzy poziomem indywidualnym a zbiorowym.

Badanie prowadzone metodą analiz wielopoziomowych, w przytaczanych publikacjach, zwykle przybiera kształt wielu hipotez (od kilku do kilkunastu) uporządkowanych odpowiednim poziomom. Kluczowe jest tu jednak ustalenie odrębnych i relatywnie łatwych w identyfikacji poziomów, których poszczególne hipotezy dotyczą. Kolejnym krokiem jest powiązanie poszczególnych hipotez sformułowanych jako oddziałujące na siebie bądź zależne od siebie zmienne. Występują zarówno zmienne będące opiniami na różne tematy gromadzone w formie pytań ankietowych i odnoszące się do świadomości strategicznej i realizacji strategii, ocen dokonywanych przez respondentów oraz obserwatorów, jak również dane będące wynikami sprzedaży, wskaźnikami efektywności, wysokością kosztów itd. W efekcie badanie przybiera postać sieci elementów zorganizowanych na różnych poziomach (rys. 3.2). Co jednak istotne, autorzy wykorzystujący badania

ankietowe lub oceny dokonywane według przyjętej skali porządkowej (np. Likerta), także dokonują analiz z wykorzystaniem modeli regresji, co jednak nie wydaje się uprawnione. Aby wnioski były akceptowalne, należałoby analizę wielopoziomową mocno uprościć, sprowadzając ją do badania na różnych poziomach wyników, np. średnich, czy korelacji pomiędzy poziomami, jednak bez możliwości stwierdzenia występujących pomiędzy nimi zależności. Dlatego w poglądowym modelu (rys. 3.2) ujęto to jako przede wszystkim współwystępowanie zmiennych, nie zaś głównie zależności pomiędzy nimi.

Rysunek 3.2. Poglądowy schemat badania realizacji strategii w dziale sprzedaży metodami analizy wielopoziomowej lub uwzględniającej szczeble hierarchii



Źródło: opracowanie własne.

Kolejne hipotezy H1-HN (rys. 3.2) łączą zmienne, wskazując zasadność testowania ich współwystępowania, a nawet, w przypadku danych liczbowych niewynikających ze skali, występujących pomiędzy nimi zależności. Co istotne, współwystępowanie i zależności są tu badane nie tylko w parach zmiennych, ale też sieciowo, analizując połączenia pomiędzy nimi.

Wykorzystywane jest do analiz oprogramowanie MPLus [Terho, Eggert, Haas, Ulaga, 2015], IBM SPSS [Alamsjah, 2011], SPSS AMOS 2.0 [Chen, Peng, Hing, 2015], UCINET VI [Ahearne, Lam, Kraus, 2014; Borgatti, Everett, Freeman, 2002], czy Statistica 6.0 [Bittencourt, Cabral, Almeida, 2009]. Stosują w ankietach skalę od trzech [Hakonson, Burton, Obel, Lauridsen, 2012] do siedmiu punktów

[Demeester, Meyer, Grahovac, 2014; Ho, Wu, Wu, 2014], ale też umożliwiają wybór kafeteryjny [Heide, Groenhaus, Johannessen, 2002] oraz stosują pytania otwarte [Kim, Sting, Loch, 2014].

W badaniach zbliżonych do założeń implementacji strategii oraz świadomości strategicznej w realizacji strategii na poziomie funkcji sprzedaży pojawiają się także techniki z pogranicza analizy historycznej i technik etnograficznych, czyli łączenia danych pierwotnych oraz wtórnych. Jako takie można uznać badanie z wykorzystaniem metafor [Madhavaram, McDonald, 2010], gdzie w tekście jednoznaczne jest odniesienie do tworzenia przewag konkurencyjnych poprzez łączenie wiedzy organizacyjnej z działaniami sprzedażowymi oraz szeroko opisywana jest wiedza, jako powiązana z wynikami operacyjnymi sprzedaży. Autorzy odwołują się więc tym do strategii zasobowych i związanych z nimi podejściami do ich wdrażania.

Techniki etnograficzne i interpretatywne są szeroko postulowane jako pożądane w badaniach obejmujących strategię, realizację strategii i perspektywę funkcji sprzedaży [Borghini, Golfetto, Rinallo, 2006; Gummesson, 2003; Hoholm, Araujo, 2011; Maanen van, 2006; Visconti, 2010]. Nie tylko dają inną perspektywę otrzymywanych wyników badania tych samych obszarów, ale też uzupełniają i uszczegóławiają wyniki otrzymane metodami ilościowymi, jak opisywane analizy wielopoziomowe i pozwalają na nadanie dynamiki statycznym rezultatom. D. Bluhm, W. Harman, T. Lee i T. Mitchell [2012] stwierdzają, że metody jakościowe są szczególnie wskazane tam, gdzie potrzebny jest opis, interpretacja i poszukiwanie wyjaśnień. Nie tylko więc stwierdzenie pewnego faktu, ale także poszukiwanie jego genezy i kontekstu, co w badaniu realizacji strategii, zwłaszcza związanych z kontekstem konkurencji mogłoby mieć znaczenie. Utrzymaną w duchu badań etnograficznych obserwację pracy stosują A. Pressey, A. Gilchrist i P. Lenney [2014] w prowadzonych studiach nad wdrażaniem strategii kluczowych opiekunów klienta jako realizacji strategii. Metodę eksperymentu i symulacji stosują natomiast L. Lim, G. Alpan i B. Penz [2014].

Pojawiają się także opisy przypadków [Elg, Seyda, Deligonul, Ghauri, Danis, Tarnovskaya, 2012] i podejścia łączące je z metodami wywiadów czy badań ankietowych [Hakonsson, Burton, Obel, Lauridsen, 2012], nawiązując do świadomości strategicznej. Analizy przypadków połączone z dokonywaniem porównań pomiędzy nimi stosują Y. Kim, F. Sting i Ch. Loch [2014]. Opisują i porównują przedsiębiorstwa z branż: motoryzacyjnej, elektrotechnicznej, medycznej, metalowej i hydraulicznej. W ramach tego opracowania strukturyzują opisy przypadków, sprowadzając je do sześciu punktów:

1. Branża, podstawowe produkty, usługi i główne procesy.
2. Podstawowe przewagi konkurencyjne.

3. Struktura organizacyjna (tu ograniczają się do określenia, czy jest to struktura macierzowa, funkcjonalna, dywizjonalna, scentralizowana lub zdecentralizowana).
4. Liczba zatrudnionych (rozmiar przedsiębiorstwa).
5. Liczba planów obecnie realizowanych (inicjatyw strategicznych) wywodzących się z wyższych szczebli organizacji wraz z przykładami.
6. Liczba planów obecnie realizowanych (inicjatyw strategicznych) wywodzących się z niższych szczebli organizacji wraz z przykładami.

Pozwala to autorom porównywać i podejmować próby wyciągania uogólniających wniosków. Opisy przypadków powstały jednak nie tylko na podstawie informacji zgromadzonych na temat podmiotów i branż, ale także poprzez wykorzystanie kwestionariusza ankietowego. Kwestionariusz ten opierał się przede wszystkim na pytaniach otwartych i skierowany został do pracowników poszczególnych podmiotów, co wskazuje na badanie świadomości realizacji strategii.

O wykorzystaniu metody analizy przypadku w badaniach nad wdrażaniem strategii z perspektywy marketingu, ale też po części sprzedaży piszą T. Bonoma i V. Crittenden [Bonoma, 1985; Bonoma, Crittenden, 1988]. Choć sami nie prowadzą badań, to jednak jednoznacznie dowodzą, że w przypadku złożonego otoczenia, ale też znacznej złożoności i trudności w wyjaśnianiu danej organizacji, analiza przypadku wydaje się adekwatną metodą. Jednocześnie wskazują na eksperymenty i ich opisy (studia przypadku nad eksperymentami), ale też porównania pomiędzy nimi jako podejścia dostarczające ciekawych wniosków w tym zakresie. Konfrontując to ujęcie ze współczesnymi metodami łączenia badań jakościowych i ilościowych, trudno się z tym nie zgodzić. Ogólne analizy wielopoziomowe [Homburg, Wieske, Kuehnl, 2010], hierarchiczne analizy wielopoziomowe [Avlonitis, 2007], czy bazujące na logice zbiorów rozmytych jakościowe analizy porównawcze [Ordanini, Maglio, 2009], wniosły wiele nowego do badań opartych dotychczas na opisie jakościowym w omawianym zakresie. We wskazaniu na świadomość strategiczną, świadomość realizacji strategii i implementację strategii w sprzedaży, wprowadziły ważny pomost pomiędzy badaniami stricte ilościowymi a wyłącznie jakościowymi. O ile wcześniejsze podejścia ilościowe lub jakościowe wyznaczały wyraźną linię podziału i wymagały identyfikacji warunków, w jakich znalazł się badany obiekt, to metody wykorzystujące oba podejścia wprowadzają trzeci, pośredni wymiar (rys. 3.2). Nie są nimi badane metody realizacji strategii wymagających znacznej elastyczności (np. w podejściu ewolucyjnym), ale także nie te, które zakładają znaczną sztywność strategii związane z jednoczesną, relatywną stabilnością otoczenia (np. w podejściu planistycznym). Analizy wielopoziomowe, w tym także analizy hierarchiczne pozwalają na stosunkowo dobre rozróżnienie

poszczególnych szczebli organizacji, co ma znaczenie w przypadku wdrażania strategii schodzących z góry hierarchii organizacyjnej na dół. Mogą także być przydatne w różnicowaniu zdolności poszczególnych szczebli (np. strategicznego, taktycznego i operacyjnego) do podejmowania określonych działań, czy decyzji i tak rozumianej realizacji strategii, ale też weryfikacji ich świadomości strategicznej. Może więc służyć rozróżnianiu działań związanych ze strategią i jej kształtowaniem oraz tych związanych z jej realizacją [Homburg i in., 2010].

W badaniach nad realizacją strategii z perspektywy sprzedaży stosowane są także studia historyczno-literaturowe. Badanie łączenia strategii planistycznej przedsiębiorstwa z realizacją zadań na poziomie sprzedaży prowadzą w tym podejściu N. Tuomikangas i R. Kaipia [2014]. Wskazują, że mechanizm koordynacji planów sprzedaży i innych działań operacyjnych jest zagadnieniem kluczowym dla realizacji strategii przedsiębiorstwa. Dokonują oni najpierw ustalenia kryteriów selekcji odpowiednich artykułów, w kolejnym kroku grupują je według bliskości tematycznej w zakresie realizacji strategii. Podobnie sugerują prowadzenie badań literaturowych w tej tematyce D. Danyer i D. Tranfield [2009]. Wymieniają oni trzy podstawowe wytyczne do prowadzenia badań literaturowych:

1. Sformułowanie pytania badawczego.
2. Umieszczenie badania w kierunkach studiów dotychczasowych, określenie słów kluczowych, ustalenie kryteriów selekcji artykułów.
3. Wybór artykułów odpowiadających kryteriom.
4. Synteza i analiza wyselekcjonowanych artykułów.
5. Ustalenie wyłaniających się z analiz wniosków.

Istotne jest tu rozbudowanie charakterystycznego dla badań literaturowych punktu trzeciego, w którym autorzy sugerują podjęcie działań w trzech krokach:

1. Identyfikacja i eliminacja z badań opracowań o powtarzających się źródłach, badaniach i wnioskach.
2. Identyfikacja opracowań niepełnych, co szczególnie ma zastosowanie do artykułów o charakterze praktycznym, poradnikowym, doradczym i konsultanckim oraz pozwala na wykluczenie m.in. wprowadzeń i słów od redakcji, artykułów o charakterze przede wszystkim reklamowym, wywiadów itd. i wyłączenie ich z grupy opracowań przyjętych do badania.
3. Ustalenie i eliminacja opracowań, które nie dotyczą w całości lub w pełni zadanego obszaru badania, pomimo występowania w nich słów kluczowych odpowiadających tematyce badania oraz wyłączenie ich z grupy artykułów do badania.

Zatem, przeszukując bazy publikacji naukowych, wśród artykułów recenzowanych, hasłom *strategy implementation* i *sales* odpowiada ok. 2000 publikacji, z czego faktycznie dotyczących w jakimś stopniu implementacji strategii przedsiębiorstwa

na poziomie funkcji sprzedaży ok. 170, zaś świadomości realizacji strategii, czyli odnoszących się do deklaracji i opinii badanych – 56. Spośród nich jednoznacznie można było zidentyfikować pod kątem wykorzystanej metody badawczej 136 (tab. 3.8). Wykorzystano tu bazy EZKWo Business Source Complete, Science Direct Elsevier, Jstor, Emerald jako te, które w wyczerpujący sposób zawierają publikacje naukowe poświęcone zarządzaniu operacyjnemu, zarządzaniu organizacją, łączeniu zarządzania strategicznego z operacyjnym i szerzej – naukom społecznym [Thome i in., 2012]. Część z badań dotyczyła realizacji strategii, część zaś postrzegania jej realizacji, co można odnieść do świadomości strategicznej i świadomości realizacji strategii.

Tabela 3.8. Metody badania realizacji strategii z perspektywy funkcji sprzedaży w publikacjach

Lp.	Wykorzystana metoda badawcza	Liczba publikacji
1.	Badania ankietowe, w tym:	96
a)	analizy wielopoziomowe,	64
b)	proste statystyki (średnia, mediana itp.)	32
2.	Analizy literaturowe	16
3.	Analizy historyczne	6
4.	Techniki etnograficzne, w tym:	18
a)	analizy przypadków,	7
b)	wywiady,	6
c)	obserwacje,	4
d)	grupy fokusowe	1

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak w badaniach nad realizacją strategii w kontekście świadomości strategicznej jej realizacji, tak i przy ujęciu perspektywy sprzedaży stosowane są również eksperymenty i symulacje, co w zasadzie wyczerpuje kierunki badań redukcyjnych i kontekstualistycznych (rys. 3.1).

Uwzględnić należy więc tu co najmniej dwa podejścia do rozwiązania stawianych problemów i poszukiwania odpowiedzi na pytania. Z jednej strony postulowany niedostatek wykorzystania technik etnograficznych w badaniu tego zagadnienia, z drugiej jednak wypracowane analizy statystyczne wywodzące się z nurtu redukcyjnego. Zainteresowanie tą tematyką jest relatywnie młode i nie został wypracowany wzorzec prowadzenia badań w tym zakresie. Oprócz stosowanego często podejścia badań w działaniu, wyraźnie zaznaczają się także analizy statystyczne, wielopoziomowe oparte na ankietach, zwłaszcza w kontekście świadomości strategicznej. O ile badaniom w działaniu zarzuca się nienaukowy ich charakter, co było zgłaszane już w poprzednich rozdziałach, to analizy wielopoziomowe bez wątpienia

są metodami uznanymi za naukowe. Ponadto, brak faktycznej standaryzacji technik etnograficznych w poszczególnych publikacjach oraz, pomimo różnych prób, także analiz historycznych wskazywałyby na zasadność rozwoju badań realizacji strategii w podejściu statystyczno-analitycznym. Prowadzenie badań technikami etnograficznymi także wydaje się tu jednak zasadne i nie można uznać, że ich stosowanie w odniesieniu do poruszanej tematyki jest nieco przedwczesne czy bezzasadne. Niemniej wskazanie jest tu na techniki analizy uwzględniającej różne poziomy hierarchii organizacji i wykorzystanie ankiety. Mogą to być zarówno zaawansowane statystyki wielopoziomowe, jak i stosunkowo proste, jednak uwzględniające różnice w szczeblach organizacji.

3.8. Świadomość strategiczna a realizacja strategii – podsumowanie

Celem rozdziału jest przedstawienie połączenia koncepcji realizacji strategii oraz świadomości strategicznej w obszarze jej realizacji. Przedstawiono ujęcia realizacji strategii widziane z perspektywy *ex post* badania wyników działania i skuteczności strategii [Berad, Dess, 1981; Power, Hahn, 2004; Spencer in., 2009; Tapinos, Dyson, Meadows, 2005; Venkatraman, Ramanujam, 1986] oraz *ex ante* [Castaner, Kavadis, 2013; Inkpen, Choudhury, 1995; Rumelt, 2011]. Wychodząc z podejść do definiowania realizacji strategii od strony procesowej, jako ciągu następujących po sobie czynności, przez realizację strategii zasobowej, jako oddziaływanie na poszczególne zasoby organizacji, ujęcie behawioralne jako działania podejmowane przez ludzi w jej wnętrzu, a zwłaszcza przez menedżerów, po hybrydową łączącą te podejścia. Wskazują one na koncentrację decyzji i podejmowanie działań organizacji na przenoszeniu jej z punktu obecnego do założonego w przyszłości, co łączy zamierzenia strategiczne z działaniami taktycznymi i operacyjnymi. Przyjęto do dalszych badań, że realizacją strategii jest ciąg podejmowanych na różnych szczeblach organizacji decyzji i działań utrzymanych w ramach przyjętego modelu oraz obranych przez organizację kierunków strategicznych. Definicja ta nawiązuje do przyjętej w poprzednim rozdziale definicji strategii.

W świetle przytoczonych badań i publikacji ustalono, że pożądaną sytuacją jest realizacja strategii zwłaszcza w kontekście osiągania ponadprzeciętnych wyników ekonomicznych i budowania przewag konkurencyjnych [Drobni, Luffman, 2003; Pearce i in., 1987; Williams, D'Souza, Rosenfeldt, Kassae, 1995], do czego jednak nie wystarcza sama strategia, potrzebna jest także jej realizacja i odpowiednio kształtowana świadomość strategiczna w tym obszarze [Bingham, Eisenhardt,

2008; Hambrick, 1981]. Istotne jest także dopasowanie podejścia do strategii i jej realizacji do warunków, w których funkcjonuje organizacja [Augier, Teece, 2009; Bossidy, Charan, Burck, 2011; Davis, Eisenhardt, Bingham., 2009; Sull, 2007; Sull, Escobari, 2005; Sull, Wang, 2005].

Określono również świadomość strategiczną realizacji strategii jako istotę tego, co aktorzy organizacji postrzegają za strategię i jej realizację. Odnosząc się do przyjętej definicji realizacji strategii, na decyzje i działania osób realizujących strategię, może mieć wiele czynników egzo- i endogenicznych [Elbanna, 2011; Elbanna, Child, 2007; Hambrick, 2007; Hart, 1992; Papadakis, Lioukas, Chambers, 1998; Papagiannakis, Voudouris, Lioukas, 2013; Rajagopalan, Rasheed, Datta, 1993; Simons, Thompson, 1998], ale także zajmowany szczebel w hierarchii organizacji [Corboy, O'Corrbui, 1999; Galpin, 1998; Lares-Mankki, 1994]. Realizacja strategii przebiega według wzorca podejmowania decyzji, jednak może pod wpływem wielu determinant odbiegać od założonej metody realizacji czy kierunku strategicznego. Pomiędzy strategią a jej realizacją występuje bowiem obszar świadomości strategicznej. Uwarunkowania świadomości strategicznej i jej determinanty wpływają na decyzje i kierunki działań, wpływając na kształt strategii i jej realizacji. Przyjęto, że świadomość strategiczna to postrzeganie przez pracowników związku pomiędzy wyborem kierunku i sposobu działania a spodziewanym tego efektem oraz podejmowanie decyzji i działań oparte na wiedzy teoretycznej (*cognitive*), postrzeganiu otoczenia [Pencarelli, Savelli, Splendiani, 2009] oraz doświadczeń empirycznych (*experiential learning*) [Levitt, March, 1988].

W kontekście świadomości strategicznej umiejscowionej pomiędzy strategią a jej realizacją zasadne było określenie barier realizacji strategii widzianych z perspektywy świadomości strategicznej. Wychodząc od publikacji i badań wskazujących na niedostatki w skuteczności realizacji strategii w osiąganiu jej założonych wskaźników ekonomicznych, zarysowuje się obszar świadomości strategicznej. Przedstawiane bariery dowodzą, że dotyczą przede wszystkim właśnie świadomości pracowników w obszarze strategii i jej realizacji. Wskazywane są bariera percepcji, komunikacji, zarządzania czy motywacji [Bushman, Glascoff, Doty, 2011; Dyczkowska, Dyczkowski, 2015; Kaplan Norton, 2005, 2013; Niven, 2005], braku zrozumienia strategii, nieodpowiedniej lub braku delegacji uprawnień i zasobów, kultura organizacji, czy brak kontroli i komunikacji zwrotnej [Ahearne, Son, Babak, Florian, 2013; Beer, Eisenstat, 2004, 2005; Brenes, Molina, 2008; Grundy, 2012; Ho, Wu, Wu, 2014; Hrebiniak, 2005, 2008; Huy, 2011; Lessons, 2008; Radomska, 2014; Rapert, Velliquette, Garretson, 2002; Salih, Doll, 2013]. Zaznaczają się więc ograniczenia wewnątrz organizacji w zakresie tworzenia świadomości strategicznej, co wpływa na realizację strategii i osiągnięcie przez organizację założonych zamierzeń.

Przedstawiono także czynniki wpływające na świadomość strategiczną z perspektywy realizacji strategii, jak zasada odpowiedzialności za efekty, powiązanie systemu komunikacji i kontroli ze strategią, podział zasobów, postawa akceptująca zmiany, preferencje dla umiejętności i kompetencji, przekładanie zamierzeń strategicznych na działania operacyjne wsparte odpowiednią komunikacją, budowanie norm i kultury organizacyjnej wspierającej zamierzenia strategiczne, tworzenie struktury organizacyjnej wspierającej strategię [Scott, Tiessen, 1999].

Przeprowadzono również przegląd wykorzystanych metodyk badania. Wychodząc od badań realizacji strategii, kontekstu świadomości strategicznej i ujęcia hierarchicznego [Hoffman, 1992; Kozłowski, Klein, 2000; Raudenbush, 2002] określono nurty, w których badania te są prowadzone. Relatywnie często autorzy odwołują się do metod (podejść) dedukcyjnych i indukcyjnych [Perry, 1998] oraz abdukcyjnych [Ciesielski, 2014; Urbański, 2009a, 2009b], redukcjonizmu i kontekstualizmu [Chandler, 2011]. Zaznaczają się badania strategii w percepcji osób ją realizujących [Jooste, Fourie, 2009], efektów strategii *ex post*, gdzie jednak wskazywane są czynniki wpływające na świadomość strategiczną [Kaplan, Norton, 2013], roli poszczególnych szczebli organizacji w jej realizacji [Hsieh, Yik, 2005], czy postrzegania strategii i jej realizacji przez pracowników sprzedaży [Guenzi, Storbacka, 2015]. Z badań nad realizacją strategii wyłania się przestrzeń do badania świadomości strategicznej. Stosowane w badaniach realizacji strategii metody, z perspektywy wniosków z badań, są przedmiotem debaty [Blum, 1955; Coughlan, Coughlan, 2002; Susman, Evered, 1978]. Zarówno w kontekście doboru metody do badanego zjawiska, jak i podkreślonej złożoności oraz braku jednorodności realizacji strategii jako obiektu badań.

Wychodząc z założenia, że pomiędzy strategią a jej realizacją pozostaje świadomość strategiczna [Hambrick, 1984], może ona stanowić istotny, często pomijany nad badaniem realizacji strategii wątek. Badania percepcji pracowników przynoszą bowiem inne wnioski, aniżeli np. badania skuteczności realizacji strategii i pozwalają na ustalenie czynników ją wspierających [Espinosa, Reficco, Martinez, Guzman, 2015], określenie powiązań pomiędzy świadomością strategiczną a realizacją strategii [Radomska, 2014, 2015], czy ustalenia roli poszczególnych szczebli organizacyjnych w jej realizacji [Alexander, 1985, 1991; Ikavalko, Aaltonen, 2001].

Wskazano również w tym kontekście przeprowadzone badania w grupach członków organizacji realizujących funkcję sprzedaży, będących na jej styku z otoczeniem (*boundary workers*) [Davis i in., 2012] i zajmujących różne szczeble w hierarchii organizacyjnej [Bettencourt, 2004], czy pozostających w różnych zależnościach wobec siebie [Homburg, Muller, Klarmann, 2011]. Wyłoniono z prezentowanych

podejść metodykę analiz wielopoziomowych [Savaneviciene, Stankeviciute, 2011; Staw, Sandelands, Dutton, 1981], z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego [Pella, Sumarwan, Daryanto, Kirbrandoko, 2013; Sakakibara, Flynn, Schroeder, Morris, 1997; Thun, 2007], wykorzystującego skalę porządkową Likerta o pięciu stopniach [Radomska, 2014] oraz analizę średnich.

4 METODYKA BADANIA

4.1. Luka badawcza

Z dotychczas prowadzonych badań i publikacji wyłania się wyraźny nurt badania realizacji strategii w kontekście świadomości strategicznej. Wielowątkowy, nieustrukturyzowany i z wykorzystaniem różnych metodyk. To, co jednak istotne, to zbiorczy wniosek, że realizacja strategii, ale także uznawana często za realizację strategii świadomość sposobów jej realizacji jest wyraźnie łączona z percepcją zarządzania i działań operacyjnych oraz strategii operacyjnych w powiązaniu ze strategią nadrzędną całej organizacji czy strategią korporacyjną. Dotyka budowania przewag konkurencyjnych, łącząc je ze strategią i organizacją oraz zarządzaniem operacyjnym, jednocześnie potwierdzając, że pomiędzy strategią a jej realizacją występuje obszar świadomości strategii i jej realizacji. Zarysowały się kierunki badań odnoszące się do poszczególnych podejść do strategii i jej tworzenia, choć często nie są one jednoznacznie wyartykułowane i w znacznej części publikacji można się jedynie domyślać, które badanie, z którym ujęciem (szkołą) strategii jest powiązane (tab. 4.1).

Tabela 4.1. Podejście do strategii a badania ich realizacji w kontekście świadomości strategicznej – wybrane publikacje

Podejście do strategii	Badania i publikacje związane z realizacją strategii		
	Z jednoznacznym określeniem podejścia do strategii i sposobu / metody jej realizacji	Z nieokreślonym, lecz możliwym do identyfikacji podejściem do strategii i sposobu / metody / podejścia do jej realizacji	Z nieokreślonym, lecz możliwym do identyfikacji podejściem do strategii i brakiem wskazania sposobu / metody jej realizacji
Planistyczne	Reinfuss, 2009 (ZPC); Jaruga, 2000 (ZKW); Frigo, Krumwiede, 2000 (ZKW); Cyfert, Muszyńska, 2006 (ZKW); Person, 2013 (ZKW)	Harrington, 2006 (kaskadowanie planu; plany operacyjne); Chaffee, 1985 (plany operacyjne); Dowding i in., 2015 (pulpit menedżera)	Noble, 1999a; Hrebiniak, 2006; Lehner, 2004 (osiąganie celu); Smith, Kofron, 1996 (realizacja planów i polityk); Eckerson, 2011

Podejście do strategii	Badania i publikacje związane z realizacją strategii		
	Z jednoznacznym określeniem podejścia do strategii i sposobu / metody jej realizacji	Z nieokreślonym, lecz możliwym do identyfikacji podejściem do strategii i sposobu / metody / podejścia do jej realizacji	Z nieokreślonym, lecz możliwym do identyfikacji podejściem do strategii i brakiem wskazania sposobu / metody jej realizacji
Ewolucyjne	Yoffie, Kwak, 2001 (Judo strategii, inkrementalne); Brodwin, Bourgeois, 1984 (<i>crecscive</i>)	Quinn, 1978 (inkrementalne); Hernandez, Robinson, Larsen, 2010 (inkrementalizm); Babcock, Sorensen, 1979 (menedżersko-rozwojowe)	Damanpour, 1996; Wirtz, Mathieu, Schilke, 2007; Hernandez, Robinson, Larsen, 2010
Prostych reguł	Frigo, Andereson, 2009 (GRC); Switzer, Dickinson, McDonald, Rost, 2015 (GRC); Hagerty, Verma, Gaughan, 2008 (GRC); Cannon, Byers, 2006 (GRC); Tregoe, Zimmerman, 1980 (<i>center of gravity</i>); Machaczka, 1998 (partycypacja)	Machaczka, 1998 (partycypacja); Yeats, Hyten, 1998 (partycypacja); Power, Waddell, 2004 (partycypacja); Tadewald, 2014 (GRC); Steinberg, 2011 (compliance, GRC); Tarantino, 2008 (<i>compliance</i>); Jackman, 2015 (<i>compliance</i>); Bellamy, Erickson, Fuller, Kellogg, Rosenbaum, Thomas, Wolf, 2007 (GRC); Galbraith, 1983 (<i>center of gravity</i>); Zimniewicz, 1991 (partycypacja); Smeltzer, Kedia, 1985 (partycypacja, koła jakości)	Knudsen, 1995; Zimniewicz, 1991
Pozycyjne	Nie stwierdzono w analizowanej próbie	Nie stwierdzono w analizowanej próbie	Schaap, 2006; Reid, 1989; Courtney, Kirkland, Vigerie, 1997
Zasobowe	Pascale, Athos, 1981 (<i>strategic fit</i>); Peters, Waterman, 2006 (7s)	Lehner, 2004 (organizacyjne uczenie się); Singh, 1998 (proces kognitywny), Ansoff 1986, (struktura-zachowania strategiczne-dynamika wewnętrzna); Stabryła, 2011 (aplikacja różnych podejść i modeli); Galbraith, Kazanjian, 1986; Tamayo-Torres, Verdu-Jover, Garcia-Morales, 2012; Hrebiniak, Joyce, 1984 (struktura – strategia – zasoby); Galbraith, Kazanjian, 1986 (dopasowanie elementów organizacji); Holman, 2013 (sieci wewnątrzorganizacyjne)	Lehner, 1996; Wheelen, Hunger, Hoffman, Bamford, 2014; Singh, 1998; Dess, Eisner, Lumpkin, McNamarra, 2013; Burgeois, Brodwin, 1984, Nutt, 1986; Salih, Doll, 2013 (zarządzanie pracownikami w zmianie), Ansoff, 1986; Gupta, Govindarajan, 1984; Wernham, 1985; Scholz, 1987; Holman, 2013; Scholz, 1987

Źródło: opracowanie własne.

Badania i publikacje je przedstawiające dotyczą przede wszystkim ogólnej koncepcji realizacji strategii, percepcji strategii i jej realizacji, barier realizacji i choć rzadziej, to także prezentują metody i sposoby realizacji strategii z perspektywy faktycznej jej realizacji oraz świadomości strategicznej czy świadomości jej realizacji. Metody te nie zawsze są jednak wskazywane przez autorów jako związane ze świadomością strategiczną, realizacją strategii, czy narzędziami do jej wdrożenia. Stosunkowo często są one opracowywane przez autorów, natomiast badania nad

ich stosowaniem nie są prowadzone. Nielicznymi przypadkami są tu 7s czy Zrównoważona Karta Wyników (ZKW). Koncept realizacji pojawia się i stosunkowo szybko zanika, nie stanowiąc inspiracji do badań nad faktycznym ich stosowaniem czy świadomością ich stosowania. W efekcie tego podejścia zanikają, zaś kolejni autorzy wskazują nowe, niekiedy zresztą podobne do już wcześniej opisywanych. Pomimo szerokich niekiedy studiów literaturowych, faktyczne badania nad nimi są rzadkie, a autorzy raczej proponują nowe rozwiązania, niż weryfikują, walidują i rozwijają już zaproponowane. Również część z już opisanych ma liczne wady związane z niezbyt głębokimi studiami je poprzedzającymi. Oparte na pojedynczych przypadkach, a nawet subiektywnie interpretowanych obserwacjach i doświadczeniach autorów nie zawsze tworzą platformę do dalszych studiów nad nimi.

Tabela 4.2. Podsumowanie przyporządkowania metod, technik i ujęć realizacji strategii do ujęć strategii

Wyszczególnienie	Ujęcia strategii	Planistyczne	Ewolucyjne	Prostych reguł	Pozycyjne	Zasobowe
Metody, techniki i podejścia do realizacji strategii	<i>Strategic fit, 7s</i>					
	Architektura korporacyjna, model operacyjny					
	Podejście K. Obłoja, R. Krupskiego					
	Orientacja kosztowa i przychodowa (krzywa doświadczeń, ekonomia skali)					
	<i>Center of gravity</i>					
	GRC					
	Zarządzanie partycypacyjne					
	Menedżersko-rozwojowe					
	Inkrementalne					
	Dźwignie Simonsa					
	Pulpit menedżera, <i>tableau de bord, manager's dashboard</i>					
	Zrównoważona Karta Wyników					
	Kaskadowanie planu, Hoshin Kanri, zarządzanie przez cele					

Źródło: opracowanie własne.

Drugim, równoległym nurtem są próby wskazania typologii różnych podejść do strategii. Co istotne, na kanwie obecnych badań i publikacji jedynie nieliczne wskazują na związek poszczególnych, wymienianych w literaturze podejść do strategii ze sposobami ich realizacji, szczególnie z perspektywy świadomości strategicznej aktorów organizacji. Zaś zestawienie i badanie poszczególnych metod w kontekście typu (podejścia) strategii, który realizują nie zostało prawdopodobnie opublikowane¹. Świadomość strategiczna realizacji strategii na trzech poziomach hierarchii organizacji wyłania się w nurcie badań nad strategią jako przestrzeń niedostatecznie zagospodarowana badaniami. Świadomość strategiczna łącząca podejście do strategii z metodami jej realizacji i działaniem operacyjnym, zwłaszcza z uwzględnieniem pracowników związanych z funkcją sprzedaży zajmujących różne szczeble w hierarchii organizacji i pozostających na jej styku z otoczeniem zewnętrznym [Davis, Allen, Dibrell, 2012; Singh, 1998] wydaje się obszarem wymagającym dalszych badań.

To wskazuje na powstanie istotnej luki badawczej łączącej podejścia do strategii z proponowanymi przez kolejnych autorów sposobami realizacji strategii w kontekście świadomości strategicznej w zakresie realizacji strategii przez pracowników sprzedaży (*boundary workers*). Pomost pomiędzy strategią a sposobem, w jaki jest wdrażana, czy jak jej wdrożenie kształtuje się w świadomości pracowników może wskazać, czy faktycznie na gruncie deklarowanego stosowania metod ich realizacji strategii i podejścia do nich faktycznie się różnią. Czy narracja odnośnie sposobów realizacji strategii różni się, w zależności od szczebla w hierarchii organizacji. Zestawiono zatem metody, podejścia i techniki realizacji strategii proponowane w literaturze z ujęciami (szkołami) strategii (tab. 4.2), co jest punktem wyjścia do dalszych badań.

4.2. Autorska metoda badania świadomości realizacji strategii

Aby móc określić, na ile i czy w ogóle w świadomości badanych metody i podejścia do realizacji (rozdział 2) strategii odpowiadają podejściom do strategii (rozdział 1), wykorzystano metodę ilościową, badanie ankietowe i analizy średnich. W analizach statystycznych uwzględniono wszelkie zastrzeżenia dotyczące wykonywania analiz wielopoziomowych w stosunku do wartości skali porządkowej, a nie

¹ Na podstawie wykazów publikacji w dostępnych bazach publikacji naukowych Ebsco, Jstor, BazEkon.

liczb [Clason, Dormody, 1994; de Winter, Dodou, 2010] i z tymi zastrzeżeniami przedstawiono także analizy ANOVA. Ma to w efekcie pozwolić ustalić, czy jeśli na najwyższym poziomie menedżerskim deklarowana jest strategia w ujęciu jednego z wymienionych podejść (szkół strategii), to również na szczeblach kierownictwa niższego szczebla, oraz pracowników wykonawczych pojawiają się deklaracje podejścia do jej realizacji, również uwzględniające charakterystykę tych podejść do strategii. Choć być może zasadne byłoby tu ograniczenie badania do jednej, odpowiednio licznej pod względem liczby zatrudnionych organizacji, mającej i realizującej strategię umiejscowioną w jednym z podejść – szkół strategii, to jednak uznano, że na tym etapie rozwoju badań w zakresie świadomości realizacji strategii, zasadne jest ustalenie, czy można odnosić się do wymienianych metod i podejść realizacji strategii. Czy są one na gruncie deklaracji stosowane i występują w przedsiębiorstwach i mogą na gruncie faktycznej realizacji strategii tworzyć spójny zestaw narzędzi w zakresie strategii i jej realizacji. Bez szerszej wiedzy w tym zakresie, trudno byłoby badać faktyczną ich realizację i typować organizacje realizujące strategię według wymienionych podejść. Dyskusyjna stawałaby się także zasadność podziału na wymieniane podejścia (szkoły) strategii. Gdyby np. deklaracja realizacji zachodziła według tylko jednej metody, należałoby w dalszych badaniach zweryfikować, czy podział strategii na proponowane szkoły jest tylko bytem sztucznym, nieznajdującym odzwierciedlenia i poparcia w świadomości realizacji, a dalej faktycznej realizacji, która wymieniana jest jako integralna część strategii.

Przyjęto więc, że badanie ilościowe, przy próbie losowej w ramach każdej z grup przedsiębiorstw, może dostarczyć informacji, według którego z ujęć strategię są tworzone i zdaniem respondentów wdrażane.

Wychodząc z założenia, że pomiędzy strategią a jej realizacją pozostaje przestrzeń świadomości strategicznej [Hambrick, 1980]. Badana jest więc świadomość strategiczna, nie zaś faktyczna realizacja strategii. Podobne ujęcie zostało przyjęte w określaniu podejścia do realizacji strategii. Uznano więc, że zebrane w ankiecie subiektywne informacje są odzwierciedleniem świadomości posiadanych i realizowanych strategii według określonych szkół, podejść, metod itd. Należy mieć więc świadomość, że badane są opinie pracowników i ich świadomość sposobu realizacji strategii, nie zaś dokumenty, dane czy inne bardziej obiektywne informacje. Choć dokumentacja także może dotyczyć pewnych zamierzeń, założeń i interpretacji dokonywanych zarówno przez tego, kto ją prowadzi, jak i przez analityka czy badacza. Ponadto, mogą też występować różnice pomiędzy strategią przedstawianą w dokumencie a strategią faktyczną, realizowaną w organizacji, co wskazuje na przestrzeń świadomości strategicznej. Oprócz weryfikacji ujętej według nazw metod i podejść, wykorzystano pytania opisujące cechy charakterystyczne

poszczególnych podejść do strategii i ich realizacji. Badana jest nie tyle realizacja strategii, co świadomość jej realizacji według poszczególnych szkół strategii.

W miejsce pytań wykorzystano w ankiecie zdania twierdzące, do których respondent powinien się odnieść i dokonać oceny, na ile się z danym stwierdzeniem zgadza, np. „Firma w której pracuję ma strategię”. Ankietę podzielono na stwierdzenie wprowadzające, dziewięć bloków stwierdzeń oraz metryczkę. Każdy z bloków zawiera od 6 do 16 stwierdzeń szczegółowych oraz jedno podsumowujące. Pytanie podsumowujące nie jest latentne, nie można tego stwierdzić, a jedynie odnosi się do podsumowania bloku, pozwalając badanemu na określenie zakresu, którego dotyczą i możliwie świadomą odpowiedź na nie, po wcześniejszym ustosunkowaniu się do stwierdzeń zawartych w bloku. Bloki stwierdzeń dotyczące metod realizacji strategii w każdym z podejść (szkół) do strategii zawierają ich ok. 10. Blok zawierający 16 stwierdzeń dotyczy wymienionych nazw metod realizacji strategii, co miało w założeniu weryfikować, czy organizacja zdaniem badanych stosuje ustrukturyzowaną metodę jej realizacji według jednej z przyjętych do badania metod i pracownicy są jej świadomi. Łącznie wymieniono 89 stwierdzeń, nie uwzględniając metryczki.

Wykorzystano w ankiecie pięciostopniową skalę Likerta [Likert, 1932; Radomska, 2014] bez możliwości odniesienia się do każdego ze stwierdzeń jak np. „nie mam zdania”. Skala taka jest stosowana w badaniach w tej tematyce [Homburg, Krohmer, Workman, 2004; Radomska, 2015; Sakakibara, Flynn, Schroeder, Morris, 1997; Thun, 2007], zaś jej użyteczność wraz z użytecznością skali Guttmana w badaniach nad strategią została dowiedziona przez N. Venaktraman i V. Ramanujam [1985b]. Skala zawiera się w przedziale od „zdecydowanie się nie zgadzam” przez „nie zgadzam się”, „częściowo się nie zgadzam”, „częściowo się zgadzam”, „zgadzam się”, po „zdecydowanie się zgadzam”. Każde ze stwierdzeń ujęte jest w formie pozytywnej, twierdzącej, co umożliwia dalszą interpretację wyników i dokonywanie porównań oraz zestawień poszczególnych stwierdzeń. Taki wzorzec pytania-stwierdzenia można spotkać w wielu badaniach dotyczących strategii, zarządzania strategicznego, ale też realizacji strategii. Na przykład J. Radomska [2014] używa w ankiecie stwierdzeń np. „Wykorzystanie map strategicznych ma pozytywny wpływ na częstsze wykorzystanie technik i metod wdrażania”.

Stwierdzenie otwierające ankietę zostało zainspirowane z jednej strony badaniami R. Kaplana i D. Nortona [2008, 2013], ale też wątpliwościami podnoszonymi przez wiele wymienianych w tym opracowaniu badaczy odnoszących się do braku strategii w wielu organizacjach, zwłaszcza mniejszych pod względem liczby zatrudnionych. Odpowiedź wskazująca na, zdaniem respondenta, brak strategii, nie oznacza odrzucenia ankiety, czy braku opinii co do pozostałych stwierdzeń.

Wypełniający może nie zdawać sobie sprawy z posiadania strategii jednak w rzeczywistości będzie ją realizował. Niski poziom świadomości realizacji strategii nie będzie więc oznaczał braku jej realizacji. Co może mieć miejsce szczególnie np. w strategiach ewolucyjnych czy systemowych, gdzie sama strategia może pozostawać dość nieoczywista na szczeblach dokonujących jej realizacji i wiązać się z niską świadomością strategiczną i realizacji strategii. Może też wystąpić sytuacja, w której badany w pierwszej chwili nie jest w stanie stwierdzić, czy organizacja w której pracuje ma strategię, jednak w wyniku odniesienia się do kolejnych zawartych w ankiecie stwierdzeń, może dochodzić do wniosku, czy uświadamiać sobie, że strategia istnieje i jest realizowana.

Blok pierwszy to stwierdzenia, które mają się odnieść do każdego z podejść do strategii. Każde ze stwierdzeń ma w możliwie syntetyczny sposób oddawać najbardziej istotne desygnaty danego ujęcia, co w nieco innym kontekście już w badaniach nad realizacją strategii było stosowane i kształt oraz treść pytań wywodzą się z tych badań [Shneier, Shaw, Beatty, 1992]. Zwrócono też uwagę, by desygnaty te w możliwie najwyższym stopniu wskazywały na odmienność pojęciową każdego z podejść, co niekiedy stanowiło pewną trudność. Każdemu z ujęć (szkół) strategii odpowiada jedno stwierdzenie. Występujący tu opisowy charakter podejścia został zainspirowany stosowanymi w badaniach nad realizacją strategii metodą kwestionariusza, opisami strategii i sposobów ich realizacji [Lillis, Sweeney, 2013] oraz badanych opisowo problemów w realizacji strategii wywodzących się z różnych publikacji [Pella, Sumarwan, Daryanto, Kirbrandoko, 2013].

Blok drugi ankiety to stwierdzenia związane z zagadnieniami przypisywanymi realizacji strategii, wymienianymi w wielu opracowaniach jako świadczące o tym, że strategia jest faktycznie realizowana, zwłaszcza w odniesieniu do poziomu operacyjnego [Brenes, Molina, 2008; Bushardt, Glascoff, Doty, 2011; Crittenden, Crittenden, 2008; Hrebiniak, 2005; Kaplan, Norton, 2006; Niven, 2005]. Wraz z blokiem pierwszym stanowią obszar ogólnej świadomości posiadania i realizacji strategii. Tu weryfikowane jest, czy współwystępuje deklaracja posiadania strategii i deklaracja jej realizacji.

Blok trzeci stwierdzeń wymienia ustrukturyzowane i przytoczone w opracowaniu metody realizacji strategii. Ma on wskazać, czy zdaniem pracowników w organizacjach przez nich reprezentowanych one występują. To również swoisty test wiedzy o tym, czy są to metody znane w organizacjach, czy występują przede wszystkim w środowisku doradczym i naukowym. Odnosi się i rozbudowuje badania już obecne w literaturze [Radomska, 2015].

Bloki od czwartego do ósmego weryfikują hipotezy badawcze H2-H6 łączące ujęcia (szkoły) strategii z podejściami do jej realizacji. Wykorzystano tu także

hipotezy pomocnicze, odpowiadające odpowiednim podejściom do strategii i założonym jako charakterystyczne dla nich metodom ich realizacji.

Blok czwarty ankiety badawczej odnosi się do strategii planistycznych i porusza szczegółowe kwestie związane z realizacją strategii planistycznych, utrzymanych w rygorze podejścia (szkoły) planistycznej tworzenia strategii. Stwierdzenia tu zawarte odnoszą się do charakterystyki metod realizacji strategii uznanych za odpowiadające podejściu planistycznemu w strategiach. Ich inspiracją są m.in. narzędzia badawcze wykorzystywane w badaniach w tym obszarze [Pella, Sumarwan, Daryanto, Kirbrandoko, 2013; Radomska, 2015; Rigby, 2013]. Blok ten odnosi się do hipotez H2, H2a i H2b.

Blok piąty ankiety odnosi się do charakterystyki metod realizacji strategii stworzonych w podejściu ewolucyjnym. Zaproponowane w tym opracowaniu metody i podejścia do realizacji strategii ewolucyjnych zostały opisane w formie ich zregulowanych cech, przyjętych jako charakterystyczne dla tego podejścia. Pytania wywodzą się z dotychczasowych publikacji i badań w tym obszarze [Burgelman, 1996; Leonard-Barton, 1992; Nelson, 1991a, 1991b; Winter, 1988; Winter, Zollo, 2002]. Blok ten odnosi się do hipotez H3, H3a i H3b.

Blok szósty ankiety obejmuje zagadnienia związane z realizacją strategii stworzonych według podejścia prostych reguł. Ujęte tu zagadnienia odnoszą się do charakterystyki metod uznanych w opracowaniu za najlepiej oddające charakter strategii prostych reguł. Część z umieszczonych tu stwierdzeń odpowiada więc przede wszystkim danej metodzie realizacji (np. zarządzanie partycypacyjne czy *center of gravity*). Pytania z tego bloku wywodzą się z wcześniejszych publikacji i badań w tym obszarze [Kaleta, 2010; Sull, Homkes, Sull, 2015]. Blok ten odnosi się do hipotez H4, H4a i H4b.

Blok siódmy ankiety obejmuje zagadnienia związane z metodami realizacji strategii stworzonych według podejścia pozycyjnego. W tym przypadku dotyczą one także w pewnym zakresie tworzenia krzywej doświadczeń i ekonomii skali. Zakres zagadnień został jednak nieco rozszerzony i porusza kwestie charakterystyczne dla tego typu strategii, jednak nieujęte w formie ustrukturyzowanej metody ich realizacji. Część stwierdzeń została tu zainspirowana pytaniami wykorzystanymi do badań nad realizacją strategii pozycyjnych B. Lillis, D. Teece, M. Portera, Y. Spanosa i in. [Lillis, Sweeney, 2013; Miller, 1988; Porter, 1998; 2008; Spanos, Lioukas, 2001; Teece, Pisano, Shuen, 1997]. Blok ten odnosi się do hipotez H5, H5a i H5b.

Blok ósmy ankiety obejmuje zagadnienia związane z metodami realizacji strategii stworzonych według podejścia zasobowego. Odnoszą się do charakterystyki opisanych w opracowaniu metod czy sposobów ich realizacji, które odpowiadają też opisowi strategii zasobowych. Część stwierdzeń została tu zainspirowana

pytaniami wykorzystanymi do badań nad realizacją strategii zasobowych m.in. S. Gagnon, D. Teece, B. Lillis, M. Sweeney i in. [Cuthbertson, 2011; Gagnon, 1999; Hill, Teece, Pisano, Shuen, 1997; Lillis, Sweeney, 2013; Miller, 1992]. Blok ten odnosi się do hipotez H6, H6a i H6b.

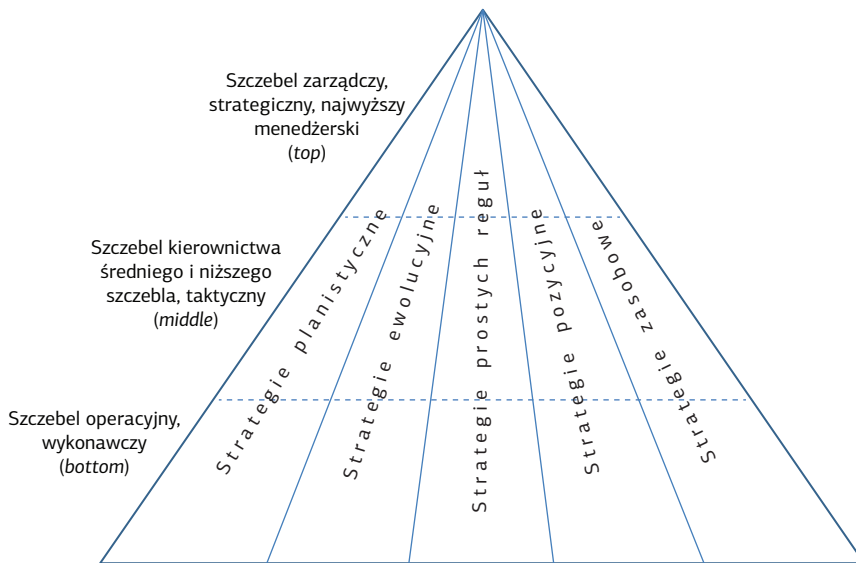
4.3. Problem, cel, hipotezy, przedmiot i przebieg badania

Przytaczane już tu podejścia do strategii i jej nierozzerwalnego związku z realizacją oraz występującej pomiędzy strategią a realizacją świadomości strategicznej stanowi punkt wyjścia badania. Gdyby tak postrzegać świadomość realizacji i samą realizację strategii, to o podejściu do strategii czy szkole strategii można by mówić dopiero wtedy, gdyby tworzyła nie tylko sam, jakkolwiek rozumiany, dokument, ale stanowiła integralną, odrębną dla każdego z podejść metodykę jej realizacji. O ile bowiem w analizie strategicznej można takie wątki odnaleźć [Gierszewska, Romanowska, 2009] i np. przyporządkowania analizy SWOT strategiom planistycznym, pięciu sił Portera pozycyjnym itd., to podział taki w podejściach do realizacji strategii stanowi obszar wymagający dalszych badań. Problemem badawczym jest tu więc próba określenia występowania w świadomości członków organizacji pełnego instrumentarium podejścia do tworzenia strategii, samej strategii i jej realizacji utrzymanych w jednym nurcie. W efekcie miałyby to dawać legitymację do traktowania poszczególnych podejść do strategii jako potencjalnie faktycznie odrębnych i odmiennych od pozostałych. W kolejnym kroku można by więc dokonać pogłębionych badań nad ustaleniem paradygmatu dotyczącego faktycznego występowania różnych podejść (szkół) do strategii i rozwoju ujęć ich tworzenia i oraz realizacji strategii utrzymanych już w odpowiednich nurtach. To jednak wydaje się dopiero krokiem kolejnym, dla którego to badanie miałyby stanowić wkład. Nie można mówić o kompleksowym podejściu do strategii obudowanym odpowiednimi instrumentami, jeśli dotychczasowe metody jej realizacji nie występują w świadomości członków organizacji. Nie zostały jednoznacznie określone i przyjęte przez nich jako odpowiadające danej szkole strategii. Istotne w dalszych badaniach wydaje się określenie percepcji jej realizacji i świadomości strategicznej w obszarze metod jej realizacji wśród pracowników.

Badanie przybrało więc ogólny układ wynikający z założenia (rys. 4.1), że z poszczególnymi ujęciami strategii związane są metody ich realizacji, które charakterystyką odpowiadają odpowiedniemu ujęciu strategii i model ten występuje w świadomości członków organizacji. W ich świadomości występuje więc przyporządkowanie metody realizacji strategii do ujęcia samej strategii. Założenie jest

więc takie, że wyniki badania rozłożą się w pewien sposób równomiernie na każdym ze szczebli hierarchii organizacyjnej i dla każdego z ujęć strategii widzianych z poziomu strategicznego, będą deklarowane podejścia do jej realizacji na poziomach taktycznym i operacyjnym, a świadomość ich występowania oraz realizacji strategii według ich założeń będzie także występować w jednolitych nurtach, podobnie rozłożonych na poszczególnych szczeblach hierarchii (rys. 4.1).

Rysunek 4.1. Uproszczony, teoretyczny, założony rozkład wyników w zakresie opinii o podejściu do strategii oraz sposobie jej realizacji na trzech szczeblach hierarchii organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Na tym etapie pojawiają się dwa główne cele badania. Celem pierwszym jest ustalenie, czy na gruncie deklaracji pracowników, poszczególnym podejściom do strategii odpowiadają poszczególne metody i podejścia do ich realizacji oraz, czy według ich percepcji można skonstruować pewne całościowe, zgodnie z koncepcją szkół strategii, kierunki tworzenia i realizacji strategii. Podbudową do tego celu jest występowanie w literaturze przedmiotu opisów podejść oraz metod realizacji strategii, jednak z relatywnie rzadkimi wskazaniem dotyczącymi stosowania części z nich w praktyce gospodarczej i odniesieniami w zakresie zasadności stosowania danej metody realizacji strategii w kontekście samej strategii i jej podstawowych założeń i cech. Stosunkowo rzadkie jest także odniesienie do świadomości realizacji strategii w poszczególnych ujęciach występującej wśród pracowników

przedsiębiorstw. Wnioskiem będzie tu ustalenie, w jaki sposób są, zdaniem pracowników realizowane strategie utrzymane w poszczególnych podejściach w przedsiębiorstwach. Tu fundamentem jest założenie, że może występować rozbieżność opinii na temat jednolitości pomiędzy podejściami do strategii a podejściami do jej realizacji w kontekście cech charakterystycznych dla danego ujęcia (szkoły strategii). Ustalenie więc stanu świadomości sposobów jej realizacji mogły dać asumpt do dalszych badań w tym zakresie, jak również pozwolić na wysnuwanie wniosków co do tego, czy tworzenie strategii i sama strategia mogą być zdaniem badanych, co do cech charakterystycznych rozbieżne z metodami ich realizacji.

Całość badania oparta jest na postrzeganiu tych zagadnień z perspektywy pracowników funkcji sprzedaży jako stykających się często bezpośrednio z otoczeniem i pozostających na granicy pomiędzy organizacją a nim [Davis, Allen, Dibrell, 2012; Singh, Rhoads, 1991]. Badana jest tu więc świadomość strategiczną realizacji strategii w odniesieniu do podejścia do strategii oraz jej realizacji. Nie jest to faktyczna weryfikacja trafności doboru sposobu realizacji strategii, czy też test weryfikujący funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz realizację jego strategii, a świadomość badanych w tych obszarach. Zostały więc ustalone hipotezy badawcze oraz zasady, według których będzie możliwa ich pozytywna lub negatywna weryfikacja.

Pozytywna weryfikacja poszczególnych hipotez będzie pozwalała na sformułowanie wniosku o tym, że w świadomości pracowników, podejścia (szkoły) do tworzenia strategii są także odzwierciedlone na każdym szczeblu organizacji i dla danego podejścia do realizacji strategii. Dla hipotez głównych postawiono także hipotezy pomocnicze.

W badaniu sformułowano pytania badawcze i powiązane z nimi hipotezy główne oraz pomocnicze. W zamyśle, sformułowane hipotezy mają istotnie wspomóc w poszukiwaniu odpowiedzi na pytania. Ustalono siedem pytań badawczych odnoszących się do świadomości relacji strategii i jej realizacji oraz świadomości relacji podejścia do strategii i podejścia do jej realizacji. Postawiono także sześć hipotez głównych i 12 pomocniczych. W analizie wykorzystano czternaście zmiennych, które oznaczono od Z1 do Z14 (tab. 4.3).

Tabela 4.3. Wykaz wykorzystanych zmiennych w badaniu

Zmienna	Opis
Z1	Zajmowany poziom w hierarchii organizacyjnej. Pytanie z metryczki ankiety
Z2	Rozmiar przedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych), w którym pracuje respondent. Pytanie z metryczki ankiety
Z3	Deklaracja posiadanej strategii. Wartość pytania pierwszego wprowadzającego
Z4	Deklaracja realizacji strategii. Wartość pytania podsumowującego blok drugi

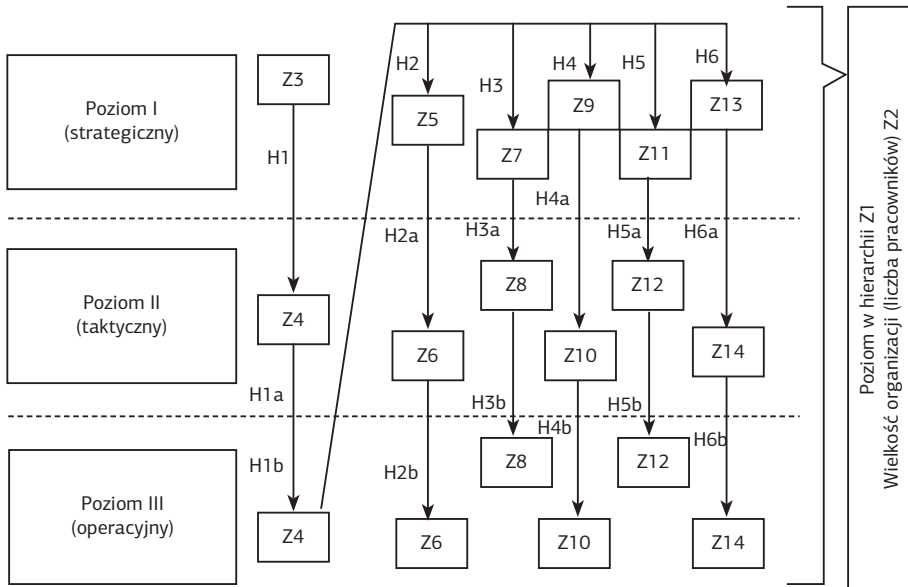
Zmienna	Opis
Z5	Deklaracja posiadania strategii planistycznej. Wartość pytania I.1 bloku pierwszego „Strategia w mojej firmie jest komunikowana przez menedżera w formie planu i celów, ja zaś muszę się do niej dostosować, a realizacja planu i osiągnięcie celu są najważniejsze”
Z6	Deklaracja realizacji strategii w ujęciu planistycznym. Wartość odpowiedzi na blok czwarty pytań ankiety, pytanie podsumowujące
Z7	Deklaracja strategii ewolucyjnej. Wartość pytania I.2 bloku pierwszego „Strategia w mojej firmie jest związana z pełną swobodą działania moją i komórki organizacyjnej w której pracuję, możemy wykorzystywać wszystkie szanse w otoczeniu, strategia nas w niczym nie ogranicza”
Z8	Deklaracja realizacji strategii w ujęciu ewolucyjnym. Wartość odpowiedzi na blok piąty pytań ankiety, pytanie podsumowujące
Z9	Deklaracja strategii prostych reguł. Wartość pytania I.3 bloku pierwszego „Strategia w mojej firmie zostawia mi i komórce organizacyjnej w której pracuję, dużą swobodę działania, choć istnieją pewne normy i wytyczne, których należy przestrzegać i nie można poza nie wychodzić, wykorzystując szanse w otoczeniu”
Z10	Deklaracja realizacji strategii w ujęciu prostych reguł. Wartość odpowiedzi na blok szósty pytań ankiety, pytanie podsumowujące
Z11	Deklaracja strategii pozycyjnej. Wartość pytania I.4 bloku pierwszego „Strategia w mojej firmie oparta jest na walce z konkurencją, porównywaniu się z nią w wielu aspektach i poszukiwaniu sposobów na bycie lepszym niż konkurencja”
Z12	Deklaracja realizacji strategii w ujęciu pozycyjnym. Wartość odpowiedzi na blok siódmy pytań ankiety, pytanie podsumowujące
Z13	Deklaracja strategii zasobowej. Wartość pytania I.5 bloku pierwszego „Strategia w mojej firmie wskazuje, że sukces zależy przede wszystkim od informacji, pracowników i innych zasobów, których rozwój jest zdecydowanie najważniejszy”
Z14	Deklaracja realizacji strategii w ujęciu zasobowym. Wartość odpowiedzi na blok ósmy pytań ankiety, pytanie podsumowujące

Źródło: opracowanie własne.

Powiązania hipotez i zmiennych przedstawiono na rys 4.2. Zmienne podzielono na dotyczące poziomu strategicznego i odnoszące się do deklaracji posiadania strategii (nieparzyste Z3–Z13) oraz zmienne odnoszące się do deklaracji realizacji strategii i dotyczące przede wszystkim poziomów taktycznego i operacyjnego organizacji (zmienne parzyste Z4–Z14).

Przyjęto także, że zmiennych parzystych Z4–Z14 nie należy rozбивać na kilka zmiennych związanych ze szczeblem organizacji, na którym występują. W przypadku testu Wilksa wskazującego na to, że szczeble hierarchii w zadowalającym zakresie wyjaśniają wyniki, można będzie uznać, że mogą być brane pod uwagę wyniki zróżnicowane według wyodrębnionych szczebli i będzie możliwe testowanie hipotez głównych i pomocniczych bez konieczności wprowadzania różnych zmiennych odpowiadających różnym szczeblom. Według tego ujęcia postawiono pytania badawcze i hipotezy główne oraz pomocnicze odnoszące się do strategii i realizacji strategii ogółem oraz w wyodrębnionych podejściach.

Rysunek 4.2. Powiązania hipotez i zmiennych wykorzystanych w badaniu



Źródło: opracowanie własne.

Zmienna 1 (Z1) oraz zmienna 2 (Z2) przyjęte zostały jako zmienne niezależne, grupujące i pod tym kątem także były testowane. Zmienne 3–16 (od Z3 do Z14) zostały uznane za zmienne zależne i tak też zostały ujęte w analizach. Zmienna 1 (Z1) to zajmowany poziom w hierarchii organizacyjnej. Wyróżniono tu trzy poziomy, operacyjny (wykonawczy) oznaczony jako 3, taktyczny (kierowniczy) oznaczony jako 2 i strategiczny oznaczony jako 1. Zmienna 2 (Z2) to rozmiar przedsiębiorstwa z perspektywy liczby zatrudnionych osób. Tu również wykorzystano trzy poziomy. Pierwszy to przedsiębiorstwa najmniejsze w badaniu, czyli od 50 do 249 zatrudnionych, drugi to przedsiębiorstwa o średnim rozmiarze, czyli od 250 do 999 zatrudnionych i trzeci to przedsiębiorstwa największe, zatrudniające 1000 i więcej osób. Analizy obejmują przede wszystkim statystyki podstawowe, jako że wykorzystano wartości porządkowe skali (skala Likerta w kwestionariuszu), nie zaś liczby. Jednak wykonano także dodatkowo analizy wielopoziomowe regresji (MANOVA/ANOVA) traktujące wartości jak liczby, co nie jest zgodne z założeniami przyjmowanymi przez niektórych badaczy [Clason, Dormody, 1994; de Winter, Dodou, 2010]. Bez względu jednak na to, przyjęcie każdej z hipotez H_n (dla $n = 1;7$) zostało poprzedzone weryfikacją hipotezy H_n , której odrzucenie uprawnia do testowania hipotezy alternatywnej H_n (dla $n = 1;7$).

4.4. Pytania badawcze i hipotezy

W konstrukcji hipotez wykorzystano stwierdzenie o dominacji badanej zmiennej, nadając hipotezom charakter kierunkowy. Dominacja ta dotyczy wyższego poziomu oceny, aniżeli w przypadku pozostałych możliwości uwzględnionych w badaniu. W przypadku hipotezy H1, dominacja to wyższa wartość średniego wyniku realizacji strategii, niż braku jej realizacji zaznaczonego przez respondentów deklarujących posiadanie strategii. Wyższa wartość oznacza wynik 3,0 i więcej [Bishop, 1990; Bishop, Hippler, Schwarz, Strack, 1988; Koseoglu, Barca, Karayormuk, 2009; Krosnick, Schuman, 1988; O'Muircheartaigh, Krosnic, Helic, 1999, 2000], co wynika z przyjętej w badaniu skali oraz konstrukcji pytań i sposobu zaznaczania odpowiedzi na skali. Można tu przyjąć, że zaznaczone wartości poniżej 3,0 oznaczają brak akceptacji dla stwierdzenia, iż organizacja ma strategię, czy że ją realizuje. W efekcie można przyjąć, że wartości te oznaczają, iż respondent stwierdza, że organizacja, w której pracuje nie ma strategii, czy że jej nie realizuje. Przyjęto więc jako wartość graniczną 3,0, poniżej której wartości oznaczają brak zgody ze stwierdzeniem, zaś powyżej występuje zgoda ze stwierdzeniem zawartym w ankiecie badawczej.

Pytanie badawcze (P1): Czy zdaniem badanych strategie są realizowane na poszczególnych szczeblach hierarchii organizacji?

Hipoteza pierwsza (H1): „W grupie deklarującej posiadanie strategii dominującą jest deklaracja jej realizacji”.

Przy hipotezie alternatywnej H1: „W grupie deklarującej posiadanie strategii dominującą jest deklaracja braku jej realizacji”.

Hipoteza 1a (H1a): „Na poziomie taktycznym, w grupie deklarującej posiadanie strategii dominującą jest deklaracja jej realizacji”.

Hipoteza 1b (H1b): „Na poziomie operacyjnym, w grupie deklarującej posiadanie strategii dominującą jest deklaracja jej realizacji”.

Hipotezy te odnoszą się do ogólnego założenia, że niezależnie od podejścia (szkoły), według której strategia została stworzona, jest ona odzwierciedlona w świadomości poziomu taktycznego i operacyjnego, czyli poziomów hierarchii organizacji odpowiedzialnych za jej realizację.

Zmienna 3 (Z3) – deklaracja posiadania strategii.

Zmienna 4 (Z4) – deklaracja realizacji strategii.

Zmienna 3 jest tu analizowana bez względu na to, jakie podejście reprezentuje dana strategia. Podobnie jak zmienna Z4, nie ma tu znaczenia, według którego podejścia, zdaniem badanych, strategia jest realizowana na poszczególnych

szczeblach organizacji. Pomimo tego, że szczebel najwyższy jest także pytany o podejście do realizacji strategii, przyjęto, że faktyczne wdrożenie strategii przede wszystkim obrazują deklaracje szczebla taktycznego i operacyjnego. Analiz dokonano jednak dla każdego ze szczebli i dla każdej z grup określonych rozmiarem organizacji, rozumianym jako liczba zatrudnionych osób. Pozytywna weryfikacja tej hipotezy będzie warunkowana przede wszystkim analizą średnich oraz macierzy korelacji. Przy zastrzeżeniach opisanych w dalszej części, wykorzystano także modele regresji wielokrotnej oraz analiz wielopoziomowych MANOVA (także ANOVA). Są to jednak analizy uzupełniające, wykonane pomimo wielu zastrzeżeń dla danych uzyskanych z wykorzystaniem skali porządkowej Likerta. Jako istotną wartość warunkującą przyjęcie hipotez H1, H1a i H1b jako prawdziwe ustalono średnią wyniku w pytaniach na poziomie powyżej 3,0 przy skali 1–5, co znajduje poparcie w literaturze badawczej przedmiotu [Koseoglu i in., 2009], jak również wynika z badań nad skupianiem odpowiedzi w środku przedziału [Bishop, 1990; Bishop, Hippler, Schwartz, Strack, 1988; Krosnick, Schuman, 1988; O’Muircheartaigh, Krosnic, Helic, 1999, 2000]. Oznacza to, przyjmując wartość 3,0 za graniczną, na zgodę respondenta ze stwierdzeniem z ankiety choć z różnym nasileniem (4,0 – zgadzam się i 5,0 – zdecydowanie się zgadzam). Pozytywna weryfikacja tych hipotez będzie uprawniała do poszukiwań odpowiedzi na pytania związane z podejściami do strategii i sposobów ich realizacji. Gdyby jednak weryfikacja wszystkich lub niektórych była negatywna, weryfikacja kolejnych hipotez będzie nakierowana na powody braku realizacji strategii, czyli w jakich ujęciach strategia, zdaniem badanych, nie jest realizowana. Istnieje również możliwość (przypuszczenie czy nawet supozycja), że deklaracja braku posiadania strategii, czy braku jej realizacji może wynikać z cech samej strategii i jej klarowności, zwłaszcza jej realizacji w poszczególnych grupach respondentów. Badani mogą przecież nie być świadomi, że organizacja, w której pracują ma strategię, którą realizują, co odnosi się do ich świadomości strategicznej. Być może z ich perspektywy wygląda to niekiedy na brak strategii, czy brak jej realizacji. Nie można zatem odrzucić pozostałych hipotez i uznać bezzasadności dalszego badania, w przypadku braku weryfikacji H1, H1a czy H1b.

W dalszej części postawiono pytanie badawcze (P2): Czy zdaniem badanych strategii planistyczne są realizowane w podejściu planistycznym? Weryfikacja hipotez, przy podobnych założeniach jak w przypadku H1, H1a i H1b, ma pozwolić na stwierdzenie, że jeśli zdaniem badanych strategii są uznane za planistyczne, to są również w ich deklaracjach realizowane w ujęciu planistycznym. Oprócz hipotezy głównej, postawiono tu także hipotezy pomocnicze, które w przypadku negatywnej weryfikacji (odrzuć) hipotezy pozwolą na ewentualne określenie,

czy zdaniem badanych realizacja strategii opisanej jako planistyczna jest na wszystkich wyodrębnionych szczeblach organizacji realizowana w ujęciu planistycznym. Czyli, czy wszystkie szczeble podchodzą do realizacji strategii ujętej w określonym podejściu w ten sam, ustrukturyzowany sposób, charakterystyczny dla danego podejścia. Tu analizowane są na wszystkich poziomach zmienne Z5 i Z6, przy czym Z5 (deklaracja strategii planistycznej) jest odnoszona do poziomu strategicznego, najwyższego w hierarchii organizacji. Jest tu testowane, czy współwystępuje i jest deklarowane dominująco podejście planistyczne w ujęciu strategii oraz jej realizacji, w zależności od szczebla hierarchii.

Podobnie jak w przypadku H1, także tu użyto w konstrukcji hipotez terminu „dominująca”, co oznacza, że wyniki dla deklaracji posiadania strategii planistycznej (H2) i realizacji strategii w ujęciu planistycznym (H2a i H2b) są wyższe, aniżeli podejścia do strategii, czy podejścia do jej realizacji zgodnie z innymi, uwzględnionymi w badaniu ujęciami. Użyty termin wartościujący „dominująca” oznacza tu, że osiąga średnie wartości deklaracji wyższe, aniżeli innych ujęć strategii i jej realizacji. Hipoteza druga (H2): „W grupie deklarującej realizację strategii dominującą jest deklaracja posiadania strategii w ujęciu planistycznym”.

H2: „W grupie deklarującej realizację strategii dominującą nie jest deklaracja posiadania strategii w ujęciu planistycznym”.

Hipoteza pomocnicza (H2a): „Na poziomie taktycznym, w grupie deklarującej posiadanie strategii planistycznej dominująca jest deklaracja realizacji strategii w ujęciu planistycznym”.

Hipoteza pomocnicza (H2b), „Na poziomie operacyjnym, w grupie deklarującej posiadanie strategii planistycznej dominująca jest deklaracja realizacji strategii w ujęciu planistycznym”.

Zmienna 5 (Z5) – deklaracja strategii planistycznej.

Zmienna 6 (Z6) – deklaracja realizacji strategii w ujęciu planistycznym na poziomie taktycznym i operacyjnym.

W tej hipotezie (H2) istotne jest zatem ustalenie, czy w świadomości badanych strategii realizowane są planistyczne, a jeśli tak, to czy są one realizowane także w podejściu planistycznym, wykorzystując założenia metod, podejść i technik planistycznych zarówno na poziomie taktycznym, jak i operacyjnym. Stąd w modelu badawczym H2a i H2b testują zmienne Z5 i Z6 z tym, że Z6 dla szczebla taktycznego (H2a) i operacyjnego (H2b) hierarchii.

W przypadku H3, także użyto w konstrukcji hipotez terminu „dominująca”, co oznacza, iż wyniki dla deklaracji posiadania strategii ewolucyjnej (H3) i realizacji strategii w ujęciu ewolucyjnym (H3a i H3b) są wyższe, aniżeli podejścia do strategii, czy podejścia do jej realizacji zgodnie z innymi, uwzględnionymi w badaniu

ujęciami. Użyty termin wartościujący „dominująca” oznacza tu, że osiąga wartości deklaracji wyższe dla ujęcia ewolucyjnego strategii i jej realizacji, aniżeli dla innych ujęć.

Pytanie badawcze (P3): Czy zdaniem badanych strategie ewolucyjne są realizowane w podejściu ewolucyjnym?

Hipoteza trzecia (H3): „W grupie deklarującej realizację strategii dominującą jest deklaracja posiadania strategii ewolucyjnych”.

H3: „W grupie deklarującej realizację strategii dominującą nie jest deklaracja posiadania strategii w ujęciu ewolucyjnym”.

Hipoteza pomocnicza (H3a): „Na poziomie taktycznym, w grupie deklarującej posiadanie strategii ewolucyjnej dominująca jest deklaracja realizacji strategii w ujęciu ewolucyjnym”.

Hipoteza pomocnicza (H3b): „Na poziomie operacyjnym, w grupie deklarującej posiadanie strategii ewolucyjnej dominująca jest deklaracja realizacji strategii w ujęciu ewolucyjnym”.

Zmienna 7 (Z7) – deklaracja strategii ewolucyjnej.

Zmienna 8 (Z8) – deklaracja realizacji strategii w ujęciu ewolucyjnym na poziomie taktycznym i operacyjnym.

Przy czym, w tej hipotezie (H3) istotne jest ustalenie, czy jeśli w świadomości badanych strategia jest realizowana, to jest strategią ewolucyjną oraz jeśli tak, to czy jest ona także realizowana w podejściu ewolucyjnym, wykorzystując założenia metod, podejść i technik ewolucyjnych zarówno na poziomie taktycznym, jak i operacyjnym.

W przypadku H4 ponownie użyto w konstrukcji hipotez terminu „dominująca”, co oznacza, że wyniki dla deklaracji posiadania strategii prostych reguł (H4) i realizacji strategii w ujęciu prostych reguł (H4a i H4b) są wyższe, aniżeli inne podejścia do strategii i jej realizacji. Wykorzystany tu termin „dominująca” oznacza, że osiąga wartości deklaracji wyższe dla ujęcia prostych reguł w kontekście strategii i jej realizacji, aniżeli dla innych ujęć.

Pytanie badawcze (P4): Czy zdaniem badanych strategie prostych reguł są realizowane w podejściu prostych reguł?

Hipoteza czwarta (H4): „W grupie deklarującej realizację strategii dominującą jest deklaracja posiadania strategii w ujęciu prostych reguł”.

H4: „W grupie deklarującej realizację strategii dominującą nie jest deklaracja posiadania strategii w ujęciu prostych reguł”.

Hipoteza pomocnicza (H4a): „Na poziomie taktycznym, w grupie deklarującej posiadanie strategii prostych reguł dominująca jest deklaracja realizacji strategii w ujęciu prostych reguł”.

Hipoteza pomocnicza (H4b): „Na poziomie operacyjnym, w grupie deklarującej posiadanie strategii prostych reguł dominująca jest deklaracja realizacji strategii w ujęciu prostych reguł”.

Zmienna 9 (Z9) – deklaracja strategii prostych reguł.

Zmienna 10 (Z10) – deklaracja realizacji strategii w ujęciu prostych reguł na poziomie taktycznym i operacyjnym.

Przy czym, w tej hipotezie (H4) istotne jest ustalenie, czy w świadomości badanych strategia realizowana jest strategią prostych reguł, a jeśli tak, to czy jest realizowana w podejściu prostych reguł, wykorzystując założenia metod, podejść i technik związanych ze strategiami prostych reguł zarówno na poziomie taktycznym, jak i operacyjnym.

W przypadku H5 użyto w konstrukcji hipotez terminu „dominująca”, co oznacza, że wyniki dla deklaracji posiadania strategii w ujęciu pozycyjnym (H5) i realizacji strategii w ujęciu pozycyjnym (H5a i H5b) są wyższe, aniżeli inne podejścia do strategii i jej realizacji. Wykorzystany tu termin „dominująca” oznacza, że osiąga wartości deklaracji wyższe dla ujęcia pozycyjnego w kontekście strategii i jej realizacji, aniżeli dla innych ujęć.

Pytanie badawcze (P5): Czy strategie pozycyjne zdaniem badanych są realizowane w podejściu pozycyjnym?

Hipoteza piąta (H5): „W grupie deklarującej realizację strategii dominująca jest deklaracja posiadania strategii w ujęciu pozycyjnym”.

H5: „W grupie deklarującej realizację strategii dominującą nie jest deklaracja posiadania strategii w ujęciu pozycyjnym”.

Hipoteza pomocnicza (H5a): „Na poziomie taktycznym, w grupie deklarującej posiadanie strategii pozycyjnych dominująca jest deklaracja realizacji strategii w ujęciu pozycyjnym”.

Hipoteza pomocnicza (H5b): „Na poziomie operacyjnym, w grupie deklarującej posiadanie strategii pozycyjnych dominująca jest deklaracja realizacji strategii w ujęciu pozycyjnym”.

Zmienna 11 (Z11) – deklaracja strategii pozycyjnej.

Zmienna 12 (Z12) – deklaracja realizacji strategii w ujęciu pozycyjnym na poziomie taktycznym i operacyjnym.

Przy czym, w tej hipotezie istotne jest ustalenie, czy w świadomości badanych strategia realizowana jest strategią pozycyjną, a jeśli tak, to czy jest ona realizowana w podejściu pozycyjnym, wykorzystując założenia metod, podejść i technik związanych ze strategiami pozycyjnymi zarówno na poziomie taktycznym, jak i operacyjnym.

W przypadku H6 termin „dominująca” w konstrukcji hipotez oznacza, że wyniki dla deklaracji posiadania strategii zasobowych (H6) i realizacji strategii w ujęciu zasobowym (H6a i H6b) są wyższe, aniżeli inne podejścia do strategii i jej realizacji. Pytanie badawcze (P6): Czy zdaniem badanych strategie zasobowe są realizowane w podejściu zasobowym?

Hipoteza szósta (H6): „W grupie deklarującej realizację strategii dominującą jest deklaracja posiadania strategii w ujęciu zasobowym”.

H6': „W grupie deklarującej realizację strategii dominującą nie jest deklaracja posiadania strategii w ujęciu zasobowym”.

Hipoteza pomocnicza (H6a): „Na poziomie taktycznym, w grupie deklarującej posiadanie strategii zasobowych dominująca jest deklaracja realizacji strategii w ujęciu zasobowym”.

Hipoteza pomocnicza (H6b): „Na poziomie operacyjnym, w grupie deklarującej posiadanie strategii zasobowych dominująca jest deklaracja realizacji strategii w ujęciu zasobowym”.

Zmienna 13 (Z13) – deklaracja strategii zasobowej.

Zmienna 14 (Z14) – deklaracja realizacji strategii w ujęciu zasobowym na poziomie taktycznym i operacyjnym.

Przy czym, w tej hipotezie (H6) istotne jest ustalenie, czy w świadomości badanych strategia realizowana jest zasobowa, a jeśli tak, to czy jest ona realizowana w podejściu zasobowym, wykorzystując założenia metod, podejść i technik związanych ze strategiami zasobowymi zarówno na poziomie taktycznym, jak i operacyjnym.

4.5. Dobór próby i założenia metodyczne

Koncepcję badawczą realizacji strategii opisał A. Kaleta [2013], wskazując, że z połączenia modelu zarządzania strategicznego oraz realizacji strategii w praktyce wyłania się koncepcja realizacji strategii. To badanie jest w pewnym sensie kolejnym krokiem, którego celem jest testowanie, czy w świadomości badanych, podejściom do strategii i modelom zarządzania strategicznego można przyporządkować podejścia do realizacji strategii. Czy wyłonione na gruncie założeń i hipotez powiązania podejścia do strategii oraz sposobu jej realizacji występują świadomości osób, które realizują strategię. Badanie określa opinie pracowników na temat samej strategii i podejścia do niej oraz sposobu, w jaki ją faktycznie realizują. Badanie ilościowe wydaje się tu więc uzasadnione. O ile bowiem np. A. Kaleta [2013, s. 128] stosuje w badaniu empirycznym metodę studium przypadku i technikę wywiadu, to już po ustaleniach dotyczących praktyki realizacji strategii i określenia

dalszych obszarów badawczych, zasadne jest wykorzystanie podejścia ilościowego. Problem został bowiem wyłoniony w ujęciu jakościowym i można go już zgłębiać nieco dokładniej. Z cech kwalitatywnych wyłaniających się z badania jakościowego można przejść do wyłaniania cech kwantytatywnych badania ilościowego. Cecha jakościowa nie uwzględnia intensywności wrażeń w jej obrębie [Grupiński, 1981; Rossman, Wilson, 1985]. O ile badanie jakościowe przedstawiało naturę obiektu badania, to badanie ilościowe liczebność i moc zbioru obiektów oraz jego podzbiorów [Borys, 1980]. Choć oba podejścia się uzupełniają i niekiedy cechy jakościowe mogą przechodzić w ilościowe i odwrotnie [Bernard, 2013].

Sposób doboru próby badawczej istotnie wpływa na otrzymany materiał z badań. Metoda ilościowa oparta jest w znacznej mierze na sposobie wyboru grupy respondentów. Celem jest wskazanie spójnego w świadomości badanych modelu podejścia do strategii i sposobu jej realizacji, zasadny jest dobór próby opartej na wielkości przedsiębiorstwa, rozumianej przede wszystkim jako liczba zatrudnionych. Na związek rozmiaru przedsiębiorstwa w tym ujęciu i strategii oraz jej realizacji wskazują w pracy badawczej P. Grinyer i M. Yasai-Ardekani [1981], ale też inni autorzy [Andrews, 1971; Porter, 1989].

Istotne mogą się także okazać branże, co jednak odnosi się raczej do konkurencji w mniej lub bardziej stabilnym otoczeniu, z czym może być powiązane podejście do strategii [Porter, 1980, 1989]. Ponadto według COIG [2016], ok. 50% przedsiębiorstw prowadzi więcej niż trzy rodzaje działalności, co w zasadzie uniemożliwia przyporządkowanie ich do jednej branży. Kryterium to zostało więc odrzucone, zaś jako istotne uznano podział na przedsiębiorstwa według ich rozmiaru. Rozważano także podział na przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe oraz kierujące swoją ofertę do odbiorcy indywidualnego lub instytucjonalnego [Matt, Hess, Benlian, 2015]. Tu również uznano, że choć może to mieć wpływ na ujęcie strategii, samo badanie mogłoby być nieco niejasne pod względem interpretacji wyników i powstałaby konieczność dzielenia respondentów na coraz mniejsze grupy. Wydaje się więc, że uwzględnienie rozmiaru przedsiębiorstwa oraz szczebla organizacji są na tym etapie badania wystarczające. Ponadto, jako grupę badaną uwzględniono pracowników związanych ze sprzedażą, zaś rozmiar przedsiębiorstwa związany jest z odmiennym sposobem organizacji funkcji sprzedaży, co także przemawiało za przyjęciem tej zmiennej w badaniu.

W ramach tych przedsiębiorstw określono trzy poziomy – szczeble w hierarchii organizacyjnej, z której powinni wywodzić się respondenci. Grupę menedżerów najwyższego szczebla związaną z tworzeniem lub wdrażaniem strategii na poziomie strategicznym, grupę menedżerów średniego szczebla i niższego łącznie, oraz grupę pracowników operacyjnych – wykonawczych. Bazując na danych Głównego

Urzędu Statystycznego (GUS), określono liczbę pracujących w ogóle, pracujących w handlu oraz zajmujących stanowiska kierownicze i niekierownicze. Osób zatrudnionych w III kwartale 2016 r. według GUS było 8898,5 tys. [GUS, 2016a], zaś pracujących na koniec 2015 r. 14504,3 tys. osób [GUS, 2016b]. Zmiany w liczbie zatrudnionych rok do roku nie przekraczają 1–2%, można uznać, że w krótkiej perspektywie (1–4 lat) zmiany w tym względzie, z punktu widzenia tego badania nie są istotne. To zaś umożliwia wykorzystanie danych z publikowanych relatywnie rzadko i ze znacznym opóźnieniem roczników statystycznych z przestrzeni ostatnich kilku lat i stosunkowo swobodne zestawianie ich ze sobą. W gronie osób pracujących (koniec 2014 r.), osoby zajmujące stanowiska menedżerskie zostały według GUS ujęte w kategorii „przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy” to 986 tys. na 16018 tys. ogółem [GUS, 2015]. Pracownicy usług i sprzedawcy to 2220 tys. Gdyby więc przyjąć te statystyki bezrefleksyjnie, próba badawcza to 13,8% pracowników przedsiębiorstwa jako reprezentacja związana ze sprzedażą, zaś dla trzech szczebli zarządzania i realizacji strategii powinny wynosić odpowiednio 93,85% – pracownicy operacyjni, 6,15% – menedżerowie. Gdyby proporcje dla menedżerów średniego i wyższego szczebla przyjąć takie jak dla pracowników operacyjnych i menedżerów, to dla trzech szczebli zarządzania, w całej próbie badawczej wyniosłyby 93,85% – pracownicy operacyjni, 5,77% – menedżerowie średniego szczebla i 0,38% – menedżerowie najwyższego szczebla. Dane te nie wydają się jednak w pełni odzwierciedlać stanu faktycznego. Już kategoryzacje wzbudzają wiele wątpliwości, jak np. łączenie przedstawicieli władz publicznych i kierowników w obrębie jednej grupy. Wiele wątpliwości wobec tak sformułowanych danych zgłaszają także autorzy opracowań naukowych z zakresu zarządzania jak np. W. Jarmołowicz i M. Kościński [2004, 2007]. Piszą oni, że dyskusyjna jest w ogóle możliwość podania faktycznej liczby osób spełniających funkcje menedżerskie. Wynika to m.in. z tego, że nie wszyscy menedżerowie są zatrudnieni na podstawie umów o pracę, menedżer nie jest zawodem i funkcja ta nie musi być powiązana z żadną kategorią zawodową przyjętą przez GUS. Grupa menedżerska jest także mocno zróżnicowana i obejmuje właścicieli przedsiębiorstw, osoby zatrudnione w pełnym i niepełnym wymiarze pracy, zatrudnionych na umowach zlecenia, o dzieło, kontraktach menedżerskich, współpracujących z przedsiębiorstwami, a także współwłaścicieli, a nawet niezatrudnionych i niewykazanych w danych wielu podmiotów. Posiłkując się danymi GUS oraz przytaczanymi tu opracowaniami badań przyjęto, że 85% próby powinni stanowić pracownicy wykonawczy, 10% kierownicy średniego i niższego szczebla oraz 5% menedżerowie najwyższego szczebla. Pomimo być może niedostatków takiego ujęcia, pozwoli to na zachowanie celów badania i weryfikację, czy w świadomości badanych strategia jest realizowana z pomocą ustrukturyzowanych metod.

Podjęciem pomocniczym jest więc określenie liczby przedsiębiorstw. Także do danych GUS są zgłaszane uwagi, np. Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej (COIG) [www 10] odnosi się do opublikowanych przez GUS za rok 2015 liczby przedsiębiorstw (4 155 328), że nie są to dane faktycznie obrazujące ich liczbę. Występują tam bowiem podmioty niebędące przedsiębiorcami (np. fundacje), już niedziałające oraz nieaktywne. COIG wskazuje, że spośród 434 523 podmiotów aktywnych jest 313 000 (spółki prawa handlowego), ponadto 9900 spółdzielni, 9800 fundacji i stowarzyszeń, a ponadto ok. 2 000 000 osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą. Łącznie więc 2 332 700 podmiotów. Wynik ten można zweryfikować również o dane Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (ZUS) [2016] na temat organizacji opłacających składki. Na koniec 2015 r. 2 023 126 osób fizycznych – przedsiębiorców opłacało składki, natomiast podmiotów niebędących działalnościami gospodarczymi było 147 000. Pozwala to na przyjęcie za COIG liczby przedsiębiorstw ujętych według zatrudnionych w 2015 r. (tab. 4.4).

Tabela 4.4. Liczba przedsiębiorstw pod względem liczby zatrudnionych

Grupa	Osoby zatrudnione	Liczba przedsiębiorstw	% w strukturze przedsiębiorstw ogółem (grupy 1–5)	% w strukturze przedsiębiorstw ogółem (grupy 1–4)	% w strukturze przedsiębiorstw ogółem (grupy 1–3)
I	II	III	IV	V	VI
1	Powyżej 1000	462	0,021%	0,335%	2,282%
2	250–999	2453	0,114%	1,781%	12,115%
3	50–249	17 332	0,802%	12,584%	85,603%
4	10–49	117 486	5,437%	85,300%	
5	1–9	2 023 126	93,626%		
ŁĄCZNIE		2 160 859	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www 10].

Problem realizacji strategii dotyczy w znacznej mierze przedsiębiorstw zatrudniających większe grupy pracowników przyjęto pierwotnie, że należy odrzucić w badaniu podmioty zatrudniające poniżej 10 osób, zaś w przypadku pozostałych można przyjąć strukturę wykazaną w kolumnie V w tab. 4.4. Jednak nadreprezentacja przedsiębiorstw mniejszych mogłaby skutecznie zaburzać wyniki, gdyby było to jedyne kryterium wyboru. Zwłaszcza, że pomimo wielu uwag, wcześniejsze ustalenia dotyczące odsetka zatrudnionych w sprzedaży (13,8%) i menedżerów średniego oraz wyższego szczebla, zachodzi wątpliwość, czy przedsiębiorstwa zatrudniające 10–49 pracowników faktycznie mają trzy szczeble hierarchii. Ujawniają się tu więc niedoskonałości doboru próby kwotowej. W efekcie przyjęto

więc wyniki kolumny VI (tab. 4.4) jako obowiązujące w doborze próby. Ponadto, liczebność próby dotyczy w znacznej mierze pracowników, w mniejszej zaś samych przedsiębiorstw, których liczba wynika z przyjętej struktury doboru próby pracowników i przedsiębiorstw. Choć w badaniach dotyczących przedsiębiorstw w Polsce, GUS przyjmuje próbę od 55 092 [GUS, 2016c] do 75 120 przedsiębiorstw [GUS, 2016d], to jednak w tym przypadku zasadne wydaje się przyjęcie próby mniejszej.

Można więc przyjąć, że próbą reprezentatywną będzie 1000 pracowników związanych ze sprzedażą, stanowiący 14% personelu, co odpowiadałoby temu, iż minimalna liczba pracowników badanych przedsiębiorstw powinna wynosić łącznie 7143 osoby, co zgodnie z wcześniejszymi założeniami przekroju struktury przedsiębiorstw według wielkości, przyjmując kolumnę VI (tab. 4.4) oraz dolne granice przedziałów liczby pracowników odpowiada jednemu przedsiębiorstwu powyżej 1000 pracowników, trzem przedsiębiorstwom zatrudniającym 250–999 osób i 122 przedsiębiorstwom zatrudniającym 50–249 osób. Celem jest jednak wskazanie sposobów realizacji strategii w relatywnie dużych strukturach, przyjęto założenie korekty doboru próby przedsiębiorstw. Zwłaszcza, że jak podaje Insight Squared Institute [2015], udział grupy osób związanych ze sprzedażą w przedsiębiorstwie spada, wraz z jego rozmiarem mierzonym liczbą zatrudnionych. W przedsiębiorstwach do 250 zatrudnionych 40% zajmuje się sprzedażą, od 251 do 1000–30%, zaś powyżej 1000–20%. Co prawda badania dotyczą rynku USA, jednak można na tej podstawie zweryfikować przyjęte 13,8% i odnieść to do struktury przedsiębiorstw przedstawionej w tab. 4.5. Można przyjąć, że w największych podmiotach to 12%, średnich – 20%, zaś najmniejszych branżach tu pod uwagę to 30%.

Tabela 4.5. Ustalenie próby respondentów w poszczególnych grupach przedsiębiorstw

Liczba pracowników	Dolna granica przedziału	Przyjęty udział % pracowników sprzedaży	Liczba pracowników sprzedaży według dolnej granicy przedziału	Próba pracowników	Próba przedsiębiorstw
Powyżej 1000	1000	12%	120	360	3
250–999	250	20%	50	350	7
50–249	50	30%	15	345	23
ŁĄCZNIE				1055	33

Źródło: opracowanie własne.

Wykazana próba przedsiębiorstw (tab. 4.5) zakłada jednak, że 100% personelu związanego ze sprzedażą zostanie poddanych badaniu, co jednak jest nie tylko trudne, ale też mało przydatne w realizacji celu tego badania. Dlatego też, jest

to tylko próba przedsiębiorstw minimalna i teoretyczna, służąca ustaleniu próby respondentów w poszczególnych grupach przedsiębiorstw oraz reprezentujących odpowiednie szczeble hierarchii.

Ponadto, badanie ankietowe dotyczy opinii pracowników sprzedaży poszczególnych szczebli w hierarchii organizacji na temat obowiązującej strategii i podejścia do jej stworzenia oraz sposobu jej realizacji. Nie wydaje się więc istotne prowadzenie badania w wyselekcjonowanych podmiotach. W takim przypadku wymagana byłaby raczej ekspercka ocena podejścia do strategii, obowiązujących dokumentów itd. Tu zaś istotą jest opinia pracowników na temat zarówno strategii, jak i sposobów ich realizacji. To więc raczej respondenci poszczególnych szczebli hierarchii powinni się wywodzić z przedsiębiorstw z grupy o odpowiednim rozmiarze mierzoną liczbą zatrudnionych.

Tabela 4.6. Ustalenie próby respondentów według szczebli w hierarchii organizacyjnej

Wyszczególnienie				Dla minimalnej próby przedsiębiorstw		
				3	7	23
Liczba pracowników sprzedaży według dolnej granicy przedziału	120	50	15	360	350	345
Udział pracowników poszczególnych szczebli w próbie	Próba badawcza					
Wykonawczy 85%	102	42,5	12,75	306	298	294
Kierownicy średniego i niższego szczebla 10%	12	5	1,5	36	35	34
Menedżerowie najwyższego szczebla 5%	6	2,5	0,75	18	17	17

Źródło: opracowanie własne.

Zatem ustalono, że w próbie badawczej powinno znajdować się (tab. 4.6) 306 pracowników wykonawczych, 36 kierowników średniego i niższego szczebla oraz 18 menedżerów najwyższego szczebla pracujących w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 1000 osób. W przedsiębiorstwach zatrudniających 250–999 osób odpowiednio 298, 35, 17 respondentów i w przedsiębiorstwach zatrudniających 50–249 osób – 294, 34 i 17 respondentów. Rozważano przyjęcie w ramach tych grup doboru celowego próby [Wachowiak, 2013], jednak stanowić to będzie kolejny możliwy etap badania, związany z analizą dokumentów strategii. W określonych grupach respondentów wykorzystano więc dobór losowy. W wyborze przedsiębiorstw i respondentów skorzystano z baz danych pracowników sprzedaży administrowanych przez Szkołę Główną Handlową.

4.6. Pomiar modelu

Alfa Cronbacha dla ankiety potwierdziła jej rzetelność, dając wynik 0,92 i przekroczyły minimum 0,70 [Nunnally, 1978; Schmitt, 1996]. Rozkład ma charakter zbliżony do normalnego dla każdego z pytań, co potwierdzają test Shapiro-Wilka dla poziomów $p = 0,01$ i $0,05$, zgodnie z tabelami Shapiro-Wilka oraz algorytm Roystona ASR181 (dla prób od 3 do 5000), p , dla każdej z badanych grup określonych miejscem w hierarchii organizacji wynosi odpowiednio od najniższego do najwyższego poziomu w hierarchii: 0,72, 0,68, 0,64 [Shapiro, Wilk, 1965]. Potwierdza to także test Kołmogorowa-Smirnowa. Pomimo pewnej lewo- lub prawoskośności rozkładu w przypadku odpowiedzi na niektóre z pytań, rozkład można uznać za zbliżony do normalnego w każdej z badanych zmiennych.

W analizie wykorzystano analizę współczynników korelacji dla poszczególnych zmiennych oraz analizę średnich i rozkładów wyników dla poszczególnych grup respondentów. Uznając, że wykorzystana w ankiecie skala Likerta uniemożliwia, przynajmniej jako bezdyskusyjne, przyjęcie analiz regresji, wielopoziomowych jak np. ANOVA/MANOVA. Te wykonano z zastrzeżeniami, że uzyskane w ankietach wyniki są wartościami skali porządkowej, nie zaś liczbami, na co zwracają uwagę metodycy badań statystycznych [Clason, Dormody, 1994; de Winter, Dodou, 2010]. Przyjęto, że nie można wyłącznie na podstawie tych analiz formułować wniosków. Dlatego też, przede wszystkim wykorzystano analizy nieuwzględniające np. mediany czy regresji. Wyniki uzyskane tymi metodami wydają się, przynajmniej w jakimś zakresie, odpowiednie do formułowania wniosków. Wykorzystano zmienne metryczkowe jako grupujące, niezależne. Zmienną określającą zajmowany szczebel w hierarchii organizacji ustalono na poziomach 1, 2 i 3, podobnie jak zmienną Z2 – rozmiar przedsiębiorstwa.

Tabela 4.7. Poziomy zmiennych metryczkowych, grupujących, niezależnych

Lp.	Zmienna	Poziom zmiennej	Opis
1.	Z1	Szczelbel w hierarchii organizacji	
		1	Najniższy szczebel organizacji, operacyjny, wykonawczy, grupa <i>bottom</i>
		2	Pośredni poziom w hierarchii, taktyczny, grupa <i>middle</i>
		3	Najwyższy szczebel w hierarchii, strategiczny, grupa <i>top</i>
2.	Z2	Rozmiar przedsiębiorstwa	
		1	Powyżej 1000 pracowników
		2	250–999 pracowników
		3	50–249 pracowników

Źródło: opracowanie własne.

W tab. 4.7 uwzględniono dwie zmienne oraz ich poziomy, według których będą grupowani respondenci i ich odpowiedzi. Zmienne te posłużą w badaniu do rozdzielania poszczególnych grup respondentów, co ma umożliwić weryfikację hipotez odnoszących się przede wszystkim do zajmowanego szczebla w hierarchii organizacji.

Jako wartość warunkującą przyjęcie jako prawdziwe określono średnią wyniku w pytaniach na poziomie powyżej 3,0 przy wykorzystanej skali Likerta 1–5, bez możliwości udzielenia odpowiedzi neutralnej (np. „nie mam zdania”). Wartość 3,0 przy tej skali jako graniczna w przyjęciu bądź odrzuceniu hipotez występuje w literaturze badawczej przedmiotu [Koseoglu, Barca, Karayormuk, 2009] i jest związana ze skupianiem odpowiedzi w środku przedziału [Bishop, 1990; Bishop, Hippler, Schwartz, Strack, 1988; Krosnick, Schuman, 1988; O’Muircheartaigh, Krosnic, Helic, 1999, 2000]. Zatem możliwe jest przyjęcie wartości powyżej 3,0 jako zgody badanego ze stwierdzeniem, choć z różnym jej poziomem (4,0 – zgadzam się i 5,0 – zdecydowanie się zgadzam).

4.7. Metodyka badania – podsumowanie

Na podstawie analiz dotychczasowego dorobku w zakresie badań nad świadomością strategiczną, świadomością realizacji strategii i realizacji strategii wyłoniono lukę badawczą w obszarze świadomości strategicznej, łączącej podejście do strategii i jej realizacji na trzech poziomach hierarchii organizacji jako przestrzeń niedostatecznie zagospodarowaną badaniami. Łączenie strategii z działaniem operacyjnym, zwłaszcza z uwzględnieniem pracowników związanych z funkcją sprzedaży [Davis, Allen, Dibrell, 2012; Singh, 1998] wydaje się obszarem wymagającym dalszych badań.

Do ustalenia świadomości metod realizacji strategii i ujęcia strategii wykorzystano metodę ilościową, badanie ankietowe i analizy średnich. W analizach statystycznych uwzględniono zastrzeżenia dotyczące wykonywania analiz wielopoziomowych w stosunku do wartości porządkowych skali [Clason, Dormody, 1994; de Winter, Dodou, 2010]. Wykorzystano w ankiecie pięciostopniową skalę Likerta [Homburg, Krohmer, Workman, 2004; Likert, 1932; Radomska, 2014, 2015; Sakakibara, Flynn, Scroeder, Morris, 1997; Thun, 2007], co jest przyjętym sposobem jej konstrukcji w badaniu zagadnień związanych ze strategią organizacji [Venkatraman, Ramanujam, 1985b].

Ankiety podzielono na stwierdzenie wprowadzające, dziewięć bloków stwierdzeń oraz metryczkę. Każdy z bloków zawiera od 6 do 16 stwierdzeń szczegółowych oraz

jedno podsumowujące. Pytanie podsumowujące ma pozwolić badanemu na określenie zakresu, którego blok dotyczy i możliwie świadomą odpowiedź po zapoznaniu z zawartymi w nim stwierdzeniami. Bloki stwierdzeń dotyczące metod realizacji strategii w każdym z podejść (szkół) do strategii zawierają ich ok. 10. Blok zawierający 16 stwierdzeń dotyczy wymienionych nazw metod realizacji strategii, co miało w założeniu weryfikować, czy w świadomości pracowników w organizacji stosowana jest ustrukturyzowana metoda jej realizacji.

Celem pierwszym badania jest ustalenie, czy na gruncie deklaracji pracowników, poszczególnym podejściom do strategii odpowiadają poszczególne metody i podejścia do ich realizacji i, czy według ich percepcji można skonstruować pewne całościowe, zgodnie z koncepcją szkół strategii, kierunki tworzenia i realizacji strategii.

Celem drugim jest ustalenie, w jaki sposób są, zdaniem pracowników, realizowane strategie utrzymane w poszczególnych podejściach. Założeniem jest, że może występować rozbieżność opinii w zakresie jednolitości pomiędzy podejściami do strategii a podejściami do jej realizacji.

Postawiono sześć hipotez badawczych odpowiadających pytaniom badawczym. Hipotezy badawcze wsparte zostały także hipotezami pomocniczymi. Hipotezy łączą postrzeganie podejść do strategii z metodami jej realizacji. Weryfikują, czy w świadomości badanych, poszczególnym ujęciom strategii odpowiadają poszczególne ujęcia jej realizacji.

Całość badania oparta jest na postrzeganiu tych zagadnień z perspektywy pracowników funkcji sprzedaży jako stykających się często bezpośrednio z otoczeniem i pozostających na granicy pomiędzy organizacją a nim [Davis, Allen, Dibrell, 2012; Singh, Rhoads, 1991]. Badanie przeprowadzono w okresie od stycznia do czerwca 2018 r. na próbie 306 pracowników wykonawczych, 36 kierowników średniego i niższego szczebla oraz 18 menedżerów najwyższego szczebla pracujących w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 1000 osób. W przedsiębiorstwach zatrudniających 250–999 osób odpowiednio 298, 35, 17 respondentów i w przedsiębiorstwach zatrudniających 50–249 osób – 294, 34 i 17 respondentów. Respondentów wyłoniono spośród osób realizujących funkcję sprzedaży w przedsiębiorstwach i będących absolwentami Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

5

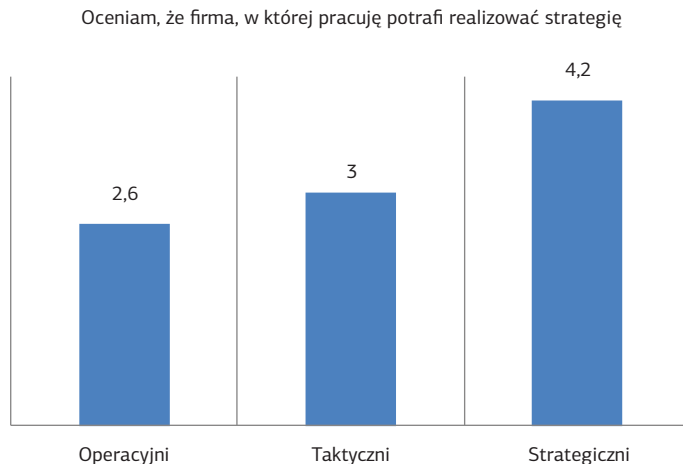
SYNTETYCZNA PRÓBA OCENY ŚWIADOMOŚCI REALIZACJI STRATEGII NA POZIOMIE FUNKCJI SPRZEDAŻY. WYNIKI BADAŃ

5.1. Podejścia, metody i techniki oraz świadomość realizacji strategii

Pytania bloku II i III ankiety dotyczyły oceny ogólnej świadomości pracowników realizacji strategii (blok II) oraz znajomości, czy raczej faktycznego występowania w organizacjach znanych z literatury i wybranych do badania metod, podejść i technik realizacji strategii. Bloki te nie odnoszą się bezpośrednio do stawianych w badaniu hipotez, niemniej wydają się ważkie ze względu na cały koncept realizacji strategii.

Blok II ankiety odnosi się do pytań związanych z poszczególnymi podejściami do jej realizacji. Ma w efekcie weryfikować, czy założenia wynikające z analizy literatury podejmującej z perspektywy świadomości strategicznej realizacji strategii temat ograniczeń i wytycznych do realizacji strategii nie przekładają się na występujące w świadomości badanych bariery w jej realizacji dla poszczególnych podejść i technik. To również ma pomóc w ewentualnym wyjaśnianiu powodów deklarowanego stosowania, lub braku stosowania poszczególnych ujęć i podejść oraz różnic w wynikach pomiędzy szczeblami organizacji. Rozmiar organizacji jest tu zmienną o niskim wpływie na wyniki. Analiza pytań bloku drugiego wskazuje na różne spojrzenie na aspekty związane z realizacją strategii w zależności od zajmowanego szczebla w hierarchii organizacji. Wychodząc od pytania podsumowującego ten blok, świadomość zdolności do realizacji strategii najwyższa jest na szczeblu strategicznym (wyk. 5.1).

Wykres 5.1. Ogólna ocena zdolności organizacji do realizacji strategii

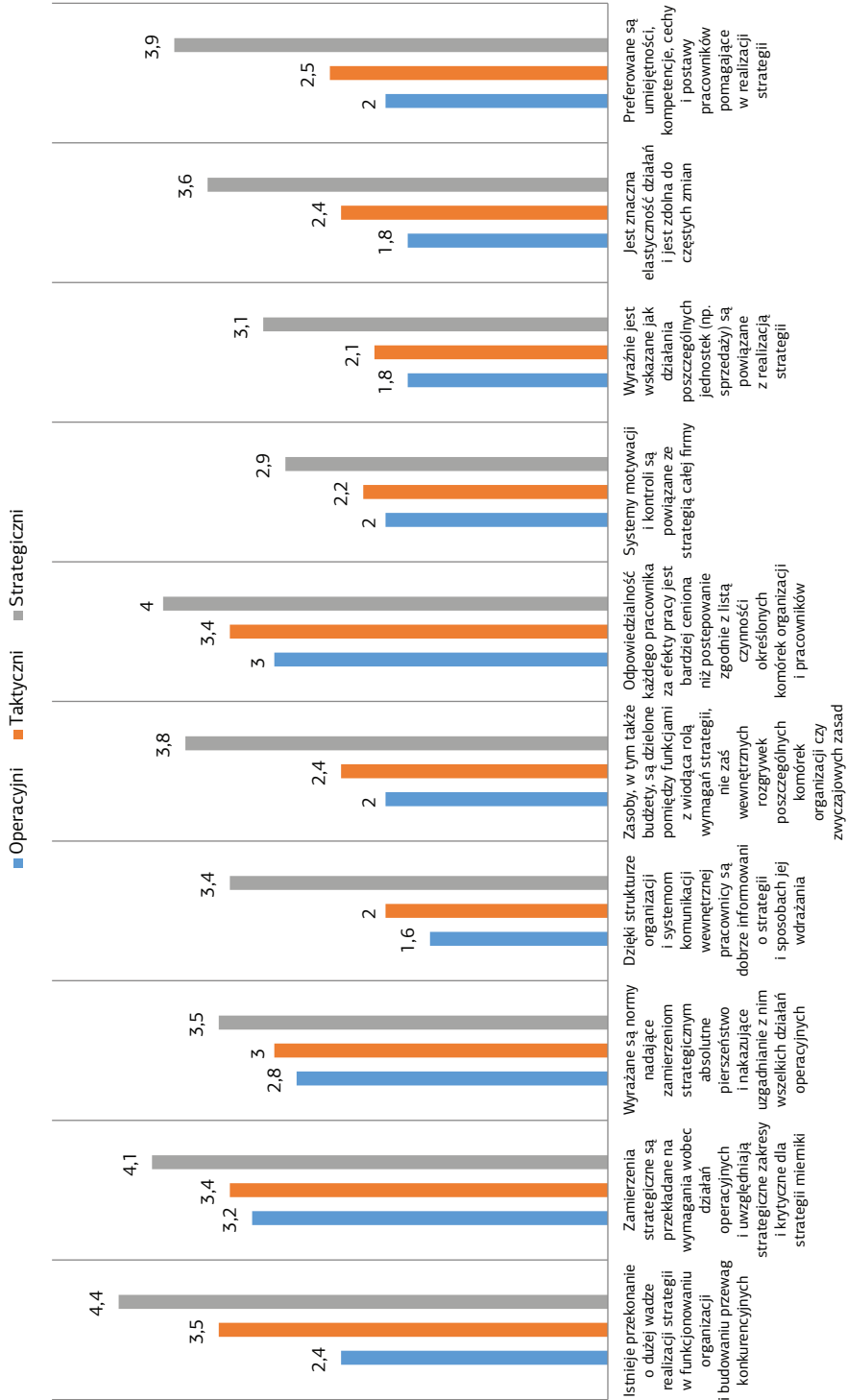


Źródło: opracowanie własne.

Szczebel strategiczny deklaruje średnią ocenę zdolności realizacji strategii o 62% wyższą niż szczebel operacyjny i 40% wyższą niż szczebel taktyczny. Natomiast szczebel taktyczny deklaruje średnią wartość już tylko o 15% wyższą, aniżeli dla szczebla operacyjnego. Można więc wnioskować, że granica przebiega tu przede wszystkim pomiędzy szczeblem strategicznym a pozostałymi. Szczebel taktyczny i operacyjny są relatywnie zgodne co do ogólnie niskiej oceny zdolności organizacji (w pytaniu „firmy”) do realizacji strategii. Potwierdza to wcześniejsze przypuszczenie, że nie należy w pytaniach dotyczących realizacji strategii traktować wszystkich szczebli hierarchii w ten sam sposób i podawać jedynie zbiorczego dla nich wyniku. Różnią się one bowiem, a liczebność reprezentantów szczebla strategicznego jest znacząco niższa, aniżeli taktycznego czy operacyjnego. Choćby w tym badaniu, gdzie średnia ważona całej próby, uwzględniająca liczebność respondentów na poszczególnych szczeblach hierarchii wynosi 3,27, zaś nieważona 2,72. Różnica nawet w tak ogólnym ujęciu to wynik o 20% wyższy dla średniej ważonej względem nieważonej, nie uwzględniając istotnej różnicy pomiędzy szczeblami.

Nieco bardziej szczegółowo wyjaśniają to wyniki dla poszczególnych pytań w tym bloku, odnoszących się do budowania świadomości realizacji strategii podnoszonych w literaturze (wyk. 5.2).

Wykres 5.2. Świadomość realizacji strategii



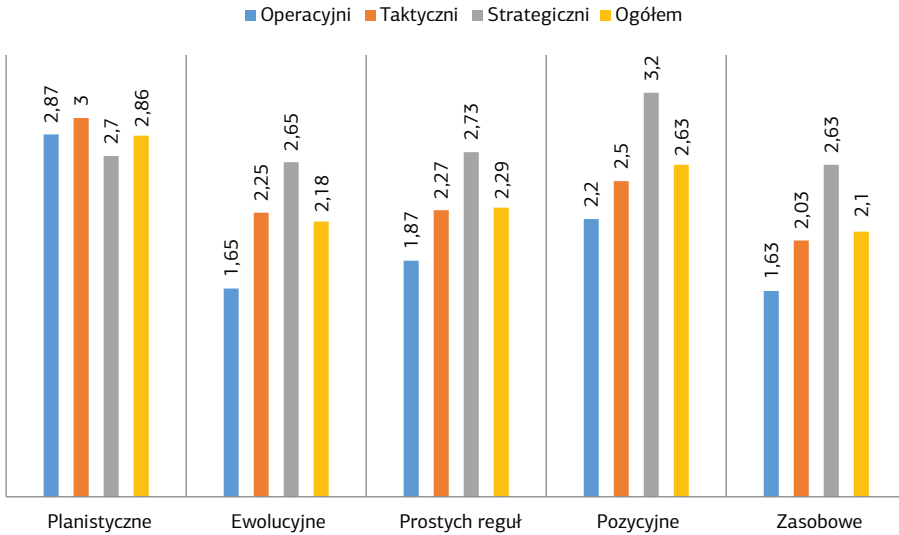
Źródło: opracowanie własne.

Menedżerowie najwyższego szczebla deklarują najwyższe wartości dla wszystkich poruszanych tu aspektów i widać wyraźne różnice przede wszystkim pomiędzy szczeblem strategicznym a pozostałymi (wyk. 5.2). Szczebel taktyczny i operacyjny są w większości przypadków dość zbliżone do siebie w wartościach deklarowanych opinii. Szczególnie duże różnice są w pytaniach o występującym przekonaniu o wadze realizacji strategii w tworzeniu przewag konkurencyjnych, sprawności komunikacji wewnętrznej w informowaniu o strategii i sposobach jej wdrażania, podziału budżetów w zależności od wagi zadania w realizacji strategii, czy wskazania powiązań pomiędzy działaniami operacyjnymi a strategią. W zasadzie można odnieść wrażenie, że opisywane tu są dwa różne środowiska, postrzegające wiele kwestii odmiennie w obszarze strategii i jej realizacji. Szczególnie dotyczy to rozdźwięku pomiędzy szczeblem strategicznym a operacyjnym. Szczebel pośredni, który miałby odgrywać tu rolę łącznika pomiędzy strategią a jej operacyjnymi aspektami zawodzi. Świadomość strategiczna realizacji strategii jest dla obu tych szczebli różna i wskazania szczebla taktycznego idą w kierunku przekonanego o znacznym rozdźwięku pomiędzy strategią a jej realizacją poziomu operacyjnego. Dostrzegalne są tu także kwestie związane z komunikacją strategii, co do której istnienia znacznie bardziej przekonany jest szczebel strategiczny niż operacyjny. To może wywierać istotny wpływ na postrzeganie podejścia do realizacji strategii i świadomość jego występowania. Występowanie takiej sytuacji może być spowodowane wieloma czynnikami związanymi z tworzeniem świadomości strategicznej, jak choćby niedostatkami w komunikacji wewnętrznej, nie podejmowaniem działań zainicjowanych przez najwyższy szczebel organizacji, brakiem zrozumienia komunikowanej strategii i zasad jej realizacji, koncentracją menedżerów taktycznych na krótkoterminowych celach i zadaniach oraz silnego ich nacisku na ich osiągnięcie i realizację bez odpowiedniego wyjaśnienia ich wagi dla strategii i jej realizacji. Są to jednak przypuszczenia, które wymagają dalszych badań w tym obszarze.

W bloku pytań weryfikujących występowanie i znajomość nazw relatywnie dobrze ustrukturyzowanych podejść, metod i technik realizacji strategii (wyk. 5.3), najwyższe średnie wyniki dotyczą strategii zasobowych, planistycznych i pozycyjnych. Przy czym, to planistyczne mają najbardziej wyrównane wyniki średnie dla każdego ze szczebli organizacji, a także, tylko w tym przypadku szczebel strategiczny zaznacza wyniki niższe, aniżeli szczebel zarówno taktyczny, jak i operacyjny. Na znajomość nazw podejść do realizacji strategii w ujęciu planistycznym wskazuje przede wszystkim poziom operacyjny. Podejścia związane z ujęciem zasobowym wskazują w najwyższym stopniu menedżerowie strategiczni. Taki rozkład wyników może wskazywać jednak nie tylko na faktyczną znajomość występowania poszczególnych metod i podejść do realizacji strategii, ale też wskazania mogą

wynikać z tego, że część metod w swojej nazwie zawiera ogólne objaśnienie, czego dotyczą. Na przykład w przypadku podejścia menedżersko-rozwojowego, nawet osoby, które nie znają jego założeń, mogą domyślać się jego istoty, czego nie można stwierdzić w przypadku np. Dźwigni Simonsa czy *strategic fit*.

Wykres 5.3. Średnie wyniki dla podejść do realizacji strategii dla poszczególnych ujęć strategii w świadomości badanych



Źródło: opracowanie własne.

Choć zamierzeniem była weryfikacja, czy konkretna metoda występuje w świadomości badanych jako stosowana, należy uwzględnić w wynikach nazewnictwo metod. Nazwy sugerujące istotę metody występują w badaniu przede wszystkim w ujęciu pozycyjnym i zasobowym. Nie można jednak pominąć ujęcia menedżersko-rozwojowego (ewolucyjnego) czy partycypacyjnego (prostych reguł). Można się spodziewać wyższych wyników, co faktycznie ma miejsce (tab. 5.1).

Najwyższe wyniki średnie dla całej grupy respondentów ogółem osiąga metoda kaskadowania planu (w tym także Hoshin Kanri i zarządzanie przez cele) pozostająca w ujęciu planistycznym (śr. 3,97). Przy czym jej obecność deklaruje szczebel operacyjny i jest to jedyne podejście, w którym to szczebel strategiczny zaznacza wartości niższe, aniżeli taktyczny i operacyjny (wyk. 5.4). Ciekawa w ujęciu planistycznym jest Zrównoważona Karta Wyników. Szczególnie w największych organizacjach menedżerowie szczebla strategicznego i taktycznego są zgodni co do deklaracji jej występowania, zaś znacznie niższe wartości osiąga ona na szczeblu

operacyjnym. Można tu domniemywać, że w świadomości badanych strategia jest niekiedy realizowana z jej wykorzystaniem, jednak szczebel operacyjny może ją postrzegać jako np. kaskadowanie planu. To jednak wymaga dalszych badań w tym obszarze.

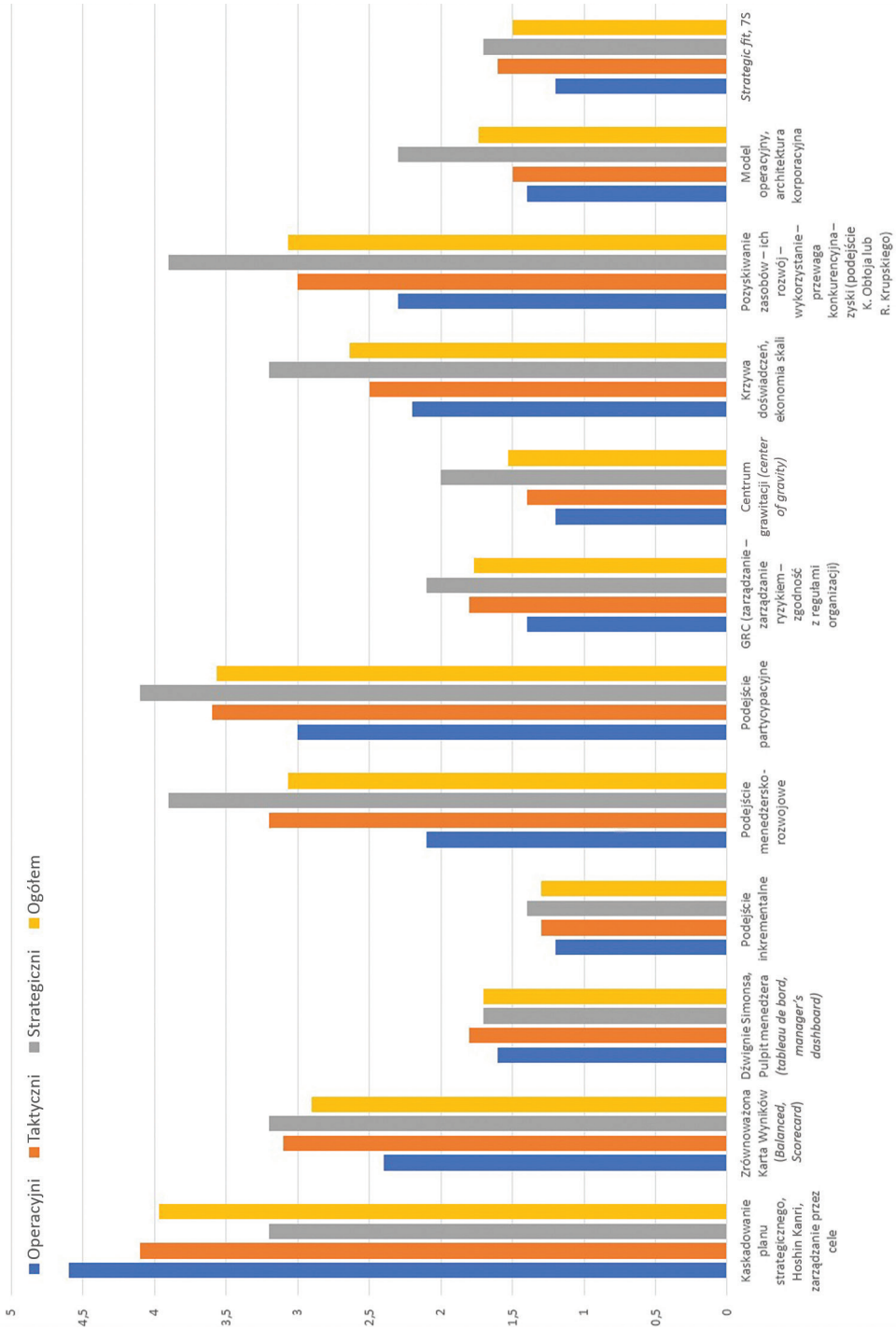
Tabela 5.1. Średnie wyniki deklaracji dla podejść, metod i technik realizacji strategii w grupach według hierarchii zajmowanej w organizacji

Podejście do strategii	N	892	105	53	1050
	Zmienna Z1	1	2	3	1-3
	Metody, podejścia, techniki realizacji strategii	Operacyjni	Taktyczni	Strategiczni	Ogółem
PLANISTYCZNE	Kaskadowanie planu strategicznego, Hoshin Kanri, zarządzanie przez cele	4,6	4,1	3,2	3,97
	Zrównoważona Karta Wyników (<i>Balanced Scorecard</i>)	2,4	3,1	3,2	2,90
	Dźwignie Simonsa, pulpit menedżera (<i>tableau de bord, manager's dashboard</i>)	1,6	1,8	1,7	1,70
EWOLUCYJNE	Podejście inkrementalne	1,2	1,3	1,4	1,30
	Podejście menedżersko-rozwojowe	2,1	3,2	3,9	3,07
PROSTYCH REGUL	Podejście partycypacyjne	3	3,6	4,1	3,57
	GRC (zarządzanie – zarządzanie ryzykiem – zgodność z regułami organizacji)	1,4	1,8	2,1	1,77
	Centrum Grawitacji (<i>center of gravity</i>)	1,2	1,4	2	1,53
POZYCYJNE	Krzywa doświadczeń, ekonomia skali	2,2	2,5	3,2	2,63
ZASOBOWE	Pozyskiwanie zasobów – ich rozwój – wykorzystanie – przewaga konkurencyjna – zyski (podejście K. Obłója lub R. Krupskiego)	2,3	3	3,9	3,07
	Model operacyjny, architektura korporacyjna	1,4	1,5	2,3	1,73
	<i>Strategic fit</i> , 7S	1,2	1,6	1,7	1,50
Średnie dla szczebli hierarchii		2,05	2,41	2,73	2,39

Źródło: opracowanie własne.

Również wysokie wartości zaznaczane są w przypadku podejścia partycypacyjnego (śr. 3,57) i nieco niższe w podejściu K. Obłója i R. Krupskiego, opisanym jako pozyskiwanie zasobów – ich rozwój – wykorzystanie – przewaga konkurencyjna – zyski (śr. 3,07) oraz podejściu menedżersko-rozwojowym (śr. 3,07). W tych przypadkach jednak, to szczebel strategiczny zaznacza wartości wyższe, aniżeli pozostałe szczeble hierarchii. Poziom taktyczny, poza Dźwigniami Simonsa i 7S, pozostaje pomiędzy wynikami dla szczebla operacyjnego i strategicznego.

Wykres 5.4. Rozkład średnich dla wskazanych podejść metod i technik realizacji strategii według szczebla w hierarchii organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne.

Można również przyjąć, że podejścia, metody i techniki uzyskujące wyniki poniżej 2,0 (w skali 1–5) w zasadzie, zdaniem respondentów, nie występują. Sytuacja taka ma miejsce w przypadku Dźwigni Simonsa i metod zbliżonych, podejścia inkrementalnego i centrum grawitacji. Przy czym, ciekawe wydają się relatywnie niskie wskazania dla Dźwigni Simonsa, pulpitu managera, *tableau de bord* i *manager's dashboard*. Techniki kontroli przez wskaźniki wydają się szeroko stosowane w organizacjach [Dowding, Randell, Gardner, Fitzpatrick, Dykes, Favela, Currie, 2015; Fracasso, Sanders, 2012; McGovern, Court, Quelch, Crawford, 2004], co zwłaszcza potwierdza relatywnie wysoki wynik dla podejścia planistycznego. Problemem może tu być nazewnictwo metod, które może nie być znane szerszej grupie respondentów.

W efekcie, przynajmniej pod względem znajomości nazw i zgody co do ogólnego brzmienia metod oraz podejść stosowanych w organizacjach, na szczeblu strategicznym, pod względem wyższych wartości odznaczają się wybrane podejścia związane z ujęciem ewolucyjnym, prostych reguł oraz zasobowym, zaś na poziomie operacyjnym w zasadzie wyłącznie ujęcie planistyczne, a dokładniej kaskadowanie planu.

5.2. Świadomość strategii i jej realizacji

Hipoteza H1 odnosi się do powiązania pomiędzy deklaracją posiadania strategii (Z3) a deklaracją jej realizacji (Z4). Wyjściowe było więc założenie, że jeśli respondent stwierdza, iż organizacja strategię posiada, to także stwierdza, że jest ona realizowana. Tym pytaniem (P1) i weryfikacją tej hipotezy (H1) rozpoczęto weryfikację związku, a w zasadzie współwystępowania deklaracji posiadania strategii i jej realizacji z deklaracjami posiadania i realizacji strategii w poszczególnych jej ujęciach. U podstawy tych analiz leżą wyjaśnienia o charakterze definicyjno-ontologicznym, poszukujące odpowiedzi na pytanie według jakiego podejścia należy stworzyć strategię, by pracownicy uznawali ją za strategię i wpływało to na wzrost ich świadomości strategicznej, ale też, które podejście do strategii i jej realizacji daje najwyższe wyniki wskazań dotyczących tego, czy jest ona realizowana, czyli wpływa na tworzenie świadomości realizacji strategii. Czyli, jakie podejście do strategii daje poczucie respondentom (w domyśle pracownikom), że organizacja strategię posiada oraz jakie podejście do jej realizacji pozwala im stwierdzić, że strategia jest realizowana.

Pomimo znanych zastrzeżeń, co do stosowania tego typu analiz dla wartości skali porządkowej poddano próbie różnicowania wyniki dla poszczególnych zmiennych. Zrobiono to w celu określenia, przynajmniej ogólnego, zróżnicowania

wyników, które powiązane są ze zmiennymi Z3 i Z4. Dla grupującej zmiennej 1 (Z1 – poziom w hierarchii organizacji), zmienne Z3 i Z4, w analizie ANOVA rang Kruskala-Wallisa (tab. 5.2) wskazują, że wyższy poziom zróżnicowania występuje w przypadku deklaracji posiadania strategii niż jej realizacji. Ponadto sugeruje, że zajmowany strategiczny szczebel w hierarchii jest powiązany z wyższym poziomem przekonania o posiadaniu deklarowanej strategii, aniżeli szczebel operacyjny. Sytuacja jest podobna, choć tu zróżnicowanie szczebli jest mniejsze dla deklaracji realizacji strategii.

Tabela 5.2. ANOVA rang Kruskala-Wallisa, zmienna grupująca Z1, zmienne zależne Z3 i Z4

Badana zmienna	Test Kruskala-Wallisa	Poziom Z1	N ważnych	Suma rang	Średnia ranga
Z3	H (2, N = 1050) = 101,29 p = 0,00	1	892	436926,50	489,83
		2	105	70130,00	667,90
		3	53	44718,50	843,75
Z4	H (2, N = 1050) = 19,55 p = 0,00	1	892	453841,50	508,79
		2	105	63543,50	605,18
		3	53	34390,00	648,87

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem oprogramowania Statistica.

W testowaniu hipotez wykorzystano analizę ANOVA dla każdej z badanych grup, porównując wyniki dla pracowników najwyższego, średniego i wykonawczego szczebla w hierarchii organizacji. To nawiązuje do metod badania realizacji strategii sprzedaży z wykorzystaniem analiz wielopoziomowych [Avlonitis, 2007; Bettencourt, 2004; Homburg, Wieske, Kuehnl, 2010; Wathne, Heide, 2003]. Analiza ANOVA dotyczy porównania macierzy kowariancji błędu oraz macierzy kowariancji efektu. Za każdym razem zasadność stosowania ANOVA była testowana z wykorzystaniem testu sferyczności Bartletta, zaś zróżnicowanie w grupach stwierdzano z wykorzystaniem lambda Wilksa (tab. 5.3).

Tabela 5.3. Test Wilksa

Wyszczególnienie	Test	Wartość	F	Efekt df	Błąd df	p
Wolny	Wilksa	0,084022	831,0495	14	1028,000	0,000000
Z1	Wilksa	0,475976	23,3241	28	2056,000	0,000000
Z2	Wilksa	0,894852	4,1942	28	2056,000	0,000000
Z1*Z2	Wilksa	0,820563	3,7263	56	4000,873	0,000000

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem oprogramowania Statistica.

Lambda Wilksa wskazuje (tab. 5.3), że Z1 (zajmowany poziom w hierarchii organizacji) bardziej różnicuje niż Z2 (rozmiar organizacji) grupę badaną i lepiej wskazuje na różnice pomiędzy grupami. Zmienne Z1 i Z2 jednocześnie nie wyjaśniają różnic zbyt dobrze. Wynik zaniża tu jednak zmienna Z2, co może prowadzić do wniosku, że należy wziąć tu pod uwagę przede wszystkim Z1 jako zasadną do wyjaśniania zróżnicowania wyników w grupach. W przypadku niektórych zmiennych, to jednoczesne użycie Z1 i Z2 w lepszym stopniu wyjaśnia wyniki, jak również wykorzystanie Z2 wskazuje na nieco szerszy kontekst niektórych wyników, aniżeli wyłącznie zajmowany szczebel w hierarchii organizacji.

Tabela 5.4. Test Levene'a jednorodności wariancji, efekt: „Z1”

Zmienna	MS Efekt	MS błąd	Wynik testu F	p
Z3	0,03	0,37	0,08	0,92
Z4	3,63	0,46	7,93	0,00
Z5	2,90	0,47	6,11	0,00
Z6	1,65	0,36	4,65	0,01
Z7	4,97	0,39	12,75	0,00
Z8	1,00	0,29	3,46	0,03
Z9	3,51	0,31	11,39	0,00
Z10	1,50	0,30	4,95	0,01
Z11	1,22	0,40	3,06	0,05
Z12	2,97	0,50	5,99	0,00
Z13	0,79	0,33	2,41	0,09
Z14	0,80	0,36	2,22	0,11

Nota: Cieniem zaznaczone są wyniki istotne statystycznie. Stopnie swobody dla każdego F: 2, 284.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem oprogramowania Statistica.

W teście Levene'a (tab. 5.4) badającym zróżnicowanie wariancji dla całej grupy badanych względem Z1 stwierdzono, że wariancje są zróżnicowane względem poziomu hierarchii dla większości zmiennych. Szczególnie dotyczy to deklaracji realizacji strategii (Z4), deklaracji posiadania strategii ewolucyjnej (Z7) i deklaracji posiadania strategii prostych reguł (Z9). Ponadto, uznając, że nie w każdym przypadku będzie można stwierdzić normalność rozkładu, jako że grupy mają różne liczebności, a wariancje w grupach mogą być różnie przeprowadzone dla zmiennych w każdej z hipotez test Kruskala-Wallisa w celu ustalenia występowania istotnych różnic pomiędzy badanymi grupami.

Znając jednak ograniczenia stosowania analiz liczbowych dla wartości uzyskanych ze skali porządkowej, dla niezwykle istotnych w kontekście testowania

hipotez zmiennych Z1 i Z2 wykonano również analizę średnich. Odnosząc się do ujęcia metryczkowego, dzielącego grupę badaną według zajmowanego miejsca w hierarchii organizacji oraz rozmiaru organizacji, w której są członkami, im wyższy szczebel w hierarchii organizacji jest zajmowany przez respondenta, tym wyższa ocena – deklaracja posiadanej strategii (tab. 5.5), czyli wartości zmiennej Z3. Najbardziej przekonani o jej posiadaniu są osoby zajmujące najwyższy, strategiczny szczebel organizacji. Ponadto, wyższy poziom świadomości (deklaracja) posiadania strategii jest także związany z wyższym poziomem deklarowanego przekonania o jej realizacji.

Tabela 5.5. Średnie dla deklaracji posiadanej i realizowanej strategii

Zmienna	Poziom zmiennej	N	Z3		Z4	
			Średnia	Bł std.	średnia	Bł std.
Z1	1	892	2,11	0,04	2,89	0,05
	2	105	2,99	0,09	3,34	0,13
	3	53	3,49	0,14	3,38	0,13
Z2	1	340	2,16	0,06	2,80	0,07
	2	351	2,27	0,06	2,96	0,07
	3	359	2,36	0,06	3,11	0,08
Z1-Z2	1-1	287	2,02	0,06	2,67	0,08
	1-2	299	2,13	0,06	2,89	0,08
	1-3	306	2,17	0,06	3,09	0,08
	2-1	34	3,05	0,16	3,71	0,20
	2-2	35	2,91	0,13	3,49	0,24
	2-3	36	3,00	0,17	2,86	0,21
	3-1	19	2,74	0,17	3,05	0,21
	3-2	17	3,29	0,20	3,17	0,25
3-3	17	4,53	0,15	3,94	0,18	

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem oprogramowania Statistica.

Podobnie wyniki rozkładają się przy uwzględnieniu rozmiaru przedsiębiorstwa (Z2), choć w tym przypadku wartości Z3 nie są tak mocno zróżnicowane, co potwierdza też niska wartość współczynnika korelacji (załącznik 2) i, pomimo zastrzeżeń co do jej stosowania w tym przypadku, ANOVA rang Kruskala-Wallisa. Niemniej o posiadaniu strategii są przeświadczeni w najwyższym stopniu menedżerowie najwyższego szczebla w przedsiębiorstwach dużych, najmniej zaś pracownicy liniowi w najmniejszych uwzględnionych w badaniu przedsiębiorstwach. Podobnie kształtują się także wyniki w poszczególnych podgrupach badanych.

Wśród respondentów zajmujących stanowiska operacyjne, również wraz ze wzrostem rozmiaru przedsiębiorstwa zwiększa się poziom deklaracji posiadania strategii. Niemniej jest to wciąż grupa o najniższym poziomie przekonania co do jej posiadania. Nawet najwyższy średni wynik w grupie pracowników operacyjnych jest niższy, aniżeli jakikolwiek średni wynik w pozostałych grupach, niezależnie od rozmiaru przedsiębiorstwa. Wskazywać by to mogło, że wiedza o posiadanej strategii lub przekonanie o jej posiadaniu w kręgach najwyższych, menedżerskich nie są przekazywane w dół hierarchii lub też dół hierarchii nie widzi wystarczająco wyraźnie objawów jej posiadania. Być może więc, realizacja strategii jest trudno dostrzegalna w miejscu, gdzie powinna być ona szczególnie wyraźna. Równie dobrze jednak można to zrzucić na karb niedostatków komunikacji w całej organizacji [Hrebiniak, 2005; Kaplan Norton, 2005, 2013], zwłaszcza w ujęciu wertykalnym oraz koncentracji pracowników wykonawczych na wyłącznie ich zadaniach, bez refleksji co do ich powiązania z innymi działaniami wykonywanymi w innych miejscach organizacji lub niedostatków tworzenia świadomości strategicznej i świadomości realizacji strategii wśród pracowników. Badanie nie dostarcza jednak w tym zakresie dobrej informacji.

Tabela 5.6. Test mediany Z3 i Z4, zmienna grupująca Z1

N	Z3			Łącznie N	Z4			Łącznie N
	1	2	3		1	2	3	
<= Mediany obserwowanej	600	44	9	653	590	57	24	671
Oczekiwane	554,74	65,30	32,96		570,03	67,10	33,87	
Obs.-oczekiw.	45,26	-21,30	-23,96		19,97	-10,10	-9,87	
> Mediany obserwowanej	292	61	44	397	302	48	29	379
Oczekiwane	337,26	39,70	20,04		321,97	37,90	19,13	
Obs.-oczekiw.	-45,26	21,30	23,96		-19,97	10,10	9,87	
Razem obserwowane	892	105	53	1050	892	105	53	1050

Źródło: opracowanie własne.

Analiza mediany (tab. 5.6) wskazuje, że na poziomie strategicznym, większość deklaracji potwierdza posiadanie i realizację strategii. Świadomość strategiczna niższych szczebli jest jednak niska i stwierdzają posiadanie oraz realizację strategii w większości wskazań poniżej mediany.

Wynik deklaracji realizacji strategii rośnie wraz z wyższym szczeblem zajmowanym w hierarchii organizacji (Z1). Podobnie jak w przypadku jej posiadania, najwyższe wartości osiągnięte zostały przy szczeblach najwyższych, szczególnie w organizacjach największych. Tu także bowiem respondenci wywodzący się

z większych organizacji zaznaczali wyższe wartości przy realizacji strategii, aniżeli w przypadku organizacji mniejszych. Najwyższe wartości, a zatem najwyższy poziom deklaracji stopnia realizacji strategii dotyczy osób zajmujących najwyższy, strategiczny szczebel organizacji w największych przedsiębiorstwach. Współczynniki korelacji nie są tu jednak wysokie (załącznik 2). Zupełnie inaczej jednak współczynnik korelacji kształtuje się pomiędzy zmiennymi Z3 i Z4. Tu jego wartość 0,621 wskazuje na w pewnym zakresie współwystępowanie deklaracji posiadania strategii i jej realizacji. Szczególnie wysoka korelacja dotyczy grupy szczebla strategicznego (0,732) oraz dużych przedsiębiorstw (0,698). Zatem, w znacznej mierze ci respondenci, którzy wskazują, że ich przedsiębiorstwo ma strategię, stwierdzają również, iż jest ona realizowana. Nie można tu jednak wskazać zależności, a jedynie na zaobserwowane współwystępowanie wartości tych zmiennych, tym silniejsze, im wyższy szczebel w hierarchii organizacji zajmuje respondent.

Hipoteza H1 może więc zostać, z zastrzeżeniami przyjęta jako prawdziwa (np. potwierdza to test Chi kwadrat, dla $p = 0,0009$). Z pewnością nie można jej także odrzucić jako fałszywej i przyjąć hipotezy H1⁻ jako prawdziwej. Co oznacza, że deklaracja posiadanej strategii, w pewnym zakresie (np. wsp. korelacji 0,621, test mediany tab.) oznacza także jej realizację. Choć sama deklaracja realizacji strategii może tu być niejednoznaczna, to jednak dalsze pytania weryfikujące wskazują, że faktycznie jest ona realizowana, jednak z zastrzeżeniami, do których odnoszą się kolejne hipotezy. Zastrzeżenia te dotyczą przede wszystkim poziomu zajmowanego w hierarchii organizacji.

Zweryfikowanie tej hipotezy (H1) jest pozytywne na poziomie strategicznym, w mniejszym stopniu na taktycznym i w najmniejszym stopniu na poziomie operacyjnym. Granica przebiega tu pomiędzy poziomem operacyjnym a taktycznym. Poziom operacyjny, podobnie jak taktyczny, w mniejszym stopniu dostrzega posiadanie strategii, niż jej realizację. Zmienia się to na poziomie strategicznym, który deklaruje w wyższym stopniu posiadanie strategii, niż jej realizację. Choćby dlatego, jednoznaczna, pozytywna weryfikacja tej hipotezy nie jest możliwa.

Hipoteza pomocnicza H1a nie może zostać uznana za prawdziwą, nie potwierdza się, że wraz z deklaracją realizacji strategii na poziomie taktycznym także poziom operacyjny deklaruje jej realizację. Co buduje również zastrzeżenia do uznania prawdziwości hipotezy H1 dla każdego poziomu hierarchii organizacji. Wskazuje to na być może istotną rolę średniego szczebla w hierarchii organizacji, na poziomie którego świadomość posiadania strategii i jej realizacji rozmywa się oraz staje nieoczywistym i niejasnym nie tylko dla respondentów wywodzących się z tego szczebla, ale także dla szczebli niższych.

5.3. Świadomość strategii planistycznych i ich realizacji

Weryfikacja hipotezy H2 i hipotez pomocniczych H2a i H2b dotyczy przede wszystkim ustalenia relacji pomiędzy zmiennymi Z1, Z4, Z5 i Z6, czyli ustalenia współwystępowania deklaracji posiadania i deklaracji realizacji strategii w ujęciu planistycznym.

ANOVA rang Kruskala-Wallisa (tab. 5.7) wskazuje na niewielkie zróżnicowanie wyników w zależności od zajmowanego szczebla w hierarchii organizacji w wartościach deklaracji posiadania strategii planistycznych. Podobnie zróżnicowanie nie jest znaczne w kwestii realizacji strategii w ujęciu planistycznym. Nieco wyższe średnie rangi osiąga szczebel operacyjny zarówno w deklaracji posiadania strategii planistycznych, jak i ich realizacji metodami planistycznymi.

Tabela 5.7. ANOVA rang Kruskala-Wallisa, zmienna grupująca Z1, zmienne zależne Z5 i Z6

Badana zmienna	Test Kruskala-Wallisa	Poziom Z1	N ważnych	Suma rang	Średnia ranga
Z5	H (2, N = 1050) = 10,53 p = 0,01	1	892	479698,5	537,78
		2	105	47030,5	447,91
		3	53	25046,0	472,57
Z6	H (2, N = 1050) = 5,967343 p = 0,0506	1	892	476071,0	533,71
		2	105	48310,5	460,10
		3	53	27393,5	516,86

Źródło: opracowanie własne.

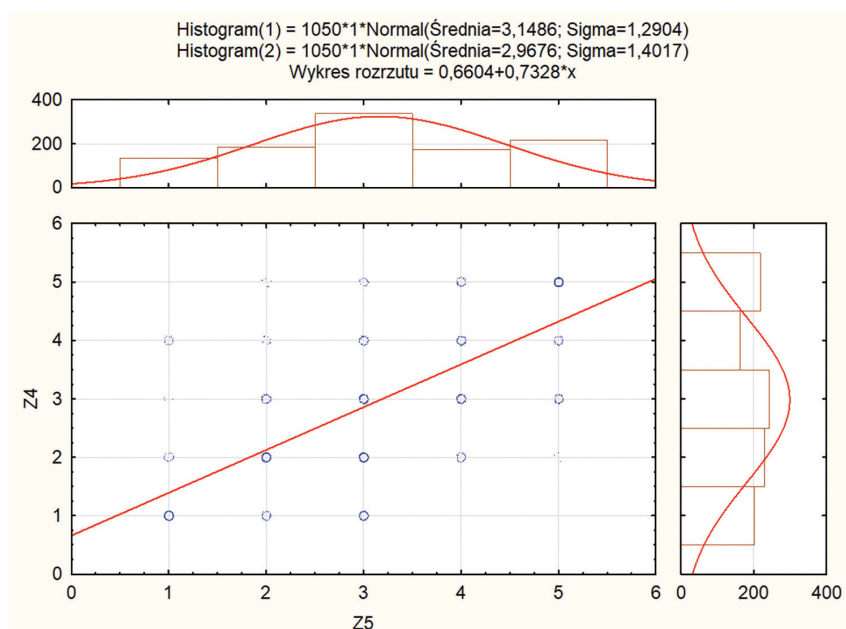
Tabela 5.8. Test mediany Z5 i Z6, zmienna grupująca Z1

N	Z5 ogólna mediana = 3,0 Chi kwadrat = 10,37 df = 2 p = 0,01			Łącznie N	Z6 ogólna mediana = 4,0 Chi kwadrat = 25,28 df = 2 p = 0,00			Łącznie N
	1	2	3		1	2	3	
<= Mediany obserwowanej	541	77	40	658	622	96	44	762
Oczekiwane	558,99	65,80	33,21		647,34	76,20	38,46	
Obs.-oczekiw.	-17,99	11,20	6,79		-25,34	19,80	5,54	
> Mediany obserwowanej	351	28	13	392	270	9	9	288
Oczekiwane	333,01	39,20	19,79		244,66	28,80	14,54	
Obs.-oczekiw.	17,99	-11,20	-6,79		25,34	-19,80	-5,54	
Razem obserwowane	892	105	53	1050	892	105	53	1050

Źródło: opracowanie własne.

Poziom strategiczny, uznając posiadanie strategii planistycznej, nie łączy jej jednoznacznie z realizacją w podejściu planistycznym. Do takiego wniosku można dojść dzięki analizie średnich dla zmiennych niezależnych Z1 i Z2, ale też teście mediany (tab. 5.8), wskazującym choćby na liczbę wskazań wartości poniżej poziomu mediany dla każdej z grup. Są to co prawda nieobejmowane przez hipotezy wniośki, jednak mogą okazać się istotne dla dalszych rozważań.

Wykres 5.5. Wykres rozrzutu Z4 względem Z5 z histogramami



Źródło: opracowanie własne.

Odnoszący się pośrednio do H2 histogram (wyk. 5.5) wprowadza do dalszych analiz. Wykres rozrzutu (wyk. 5.5) Z4 względem Z5 dla całej grupy badanych wskazuje, że relatywnie często wskazywane były wartości 3 i więcej dla realizacji strategii oraz wartości 3 i w mniejszym stopniu 5 dla posiadania strategii planistycznej. To daje dobrą przesłankę do analizy korelacji w poszczególnych grupach wyodrębnionych w hierarchii organizacji.

Choć dla całości grupy realizacja strategii i podejście planistyczne dość wyraźnie współwystępują (tab. 5.9), a deklaracja posiadania strategii planistycznej jest na dość wysokim poziomie wartości (wyk. 5.6), to jednak odnosząc się do współczynników korelacji dla poszczególnych grup ujętych w hierarchii (tab. 5.9), deklaracja realizacji strategii współwystępuje z deklaracją strategii planistycznej przede

wszystkim na poziomie operacyjnym funkcji sprzedaży (wsp. kor. 0,738). Poziom taktyczny, a zwłaszcza strategiczny, to potwierdzają, choć nie tak wyraźnie. Zwłaszcza poziom strategiczny wykazuje najniższy z tych trzech grup współczynnik korelacji.

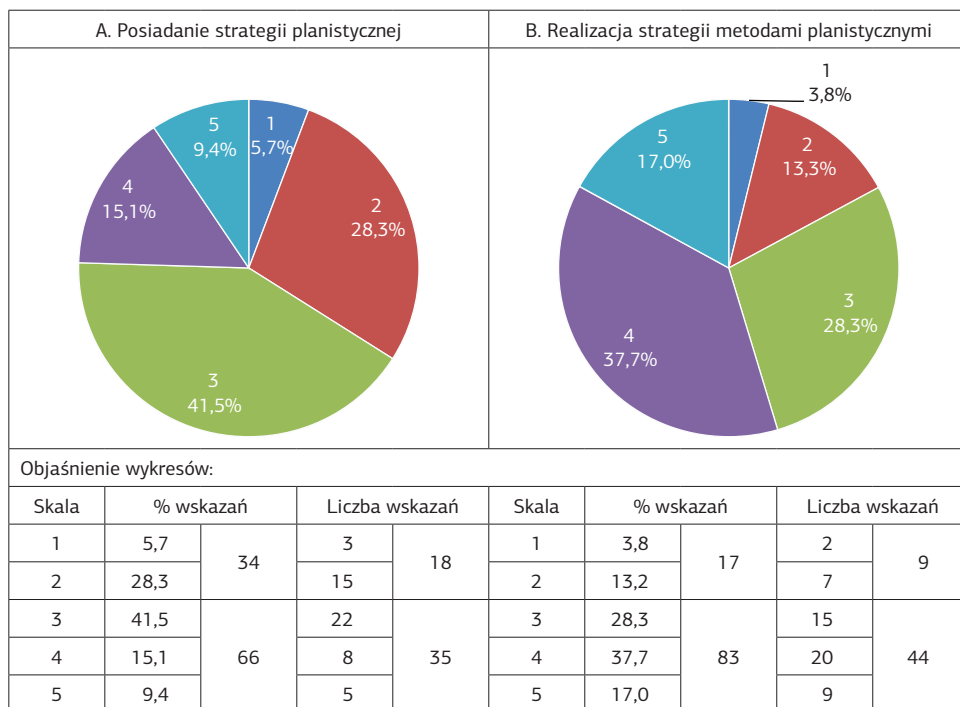
Tabela 5.9. Korelacja zmiennych w grupach respondentów według szczebla hierarchii (Z1). Strategie planistyczne

	Zmienne								
	Z4	Z5	Z6	Z4	Z5	Z6	Z4	Z5	Z6
Z1	poziom strategiczny			poziom taktyczny			poziom operacyjny		
Z3	0,653	0,449	0,100	0,421	0,391	0,190	0,639	0,556	0,450
Z4		0,577	0,328		0,615	0,575		0,707	0,697
Z5			0,384			0,495			0,738

Nota: wsp. korelacji są istotne z $p < 0,05$, $N = 1050$, braki danych usuwano przypadkami.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem Statistica.

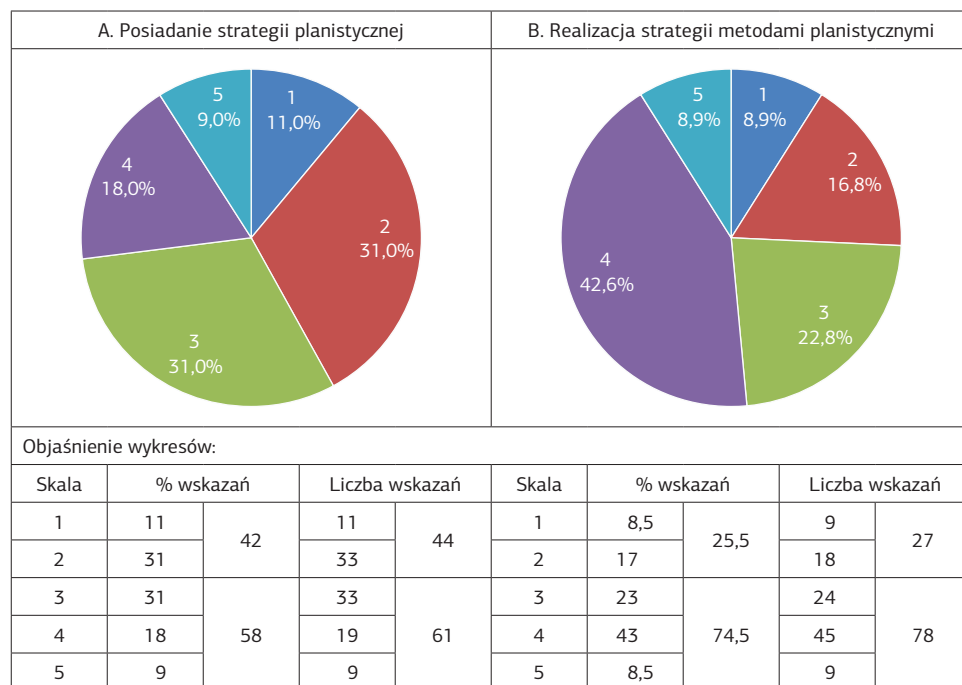
Wykres 5.6. Wartości deklaracji strategii planistycznych i ich realizacji w ujęciu planistycznym w grupie top, menedżerów najwyższego szczebla



Źródło: opracowanie własne.

W grupie menedżerów najwyższego szczebla (wyk. 5.6), na wartości 3 i więcej w kwestii posiadania strategii planistycznej wskazuje 66% respondentów, zaś na jej realizację w ujęciu planistycznym 83%. Rosnąca liczba wskazań wyższych wartości (3 i więcej) dla realizacji strategii metodami planistycznymi, względem posiadania planistycznych może wskazywać, że strategie w innych ujęciach są także realizowane planistycznie zdaniem tej grupy.

Wykres 5.7. Wartości deklaracji strategii planistycznych i ich realizacji w ujęciu planistycznym w grupie *middle*, menedżerów średniego szczebla

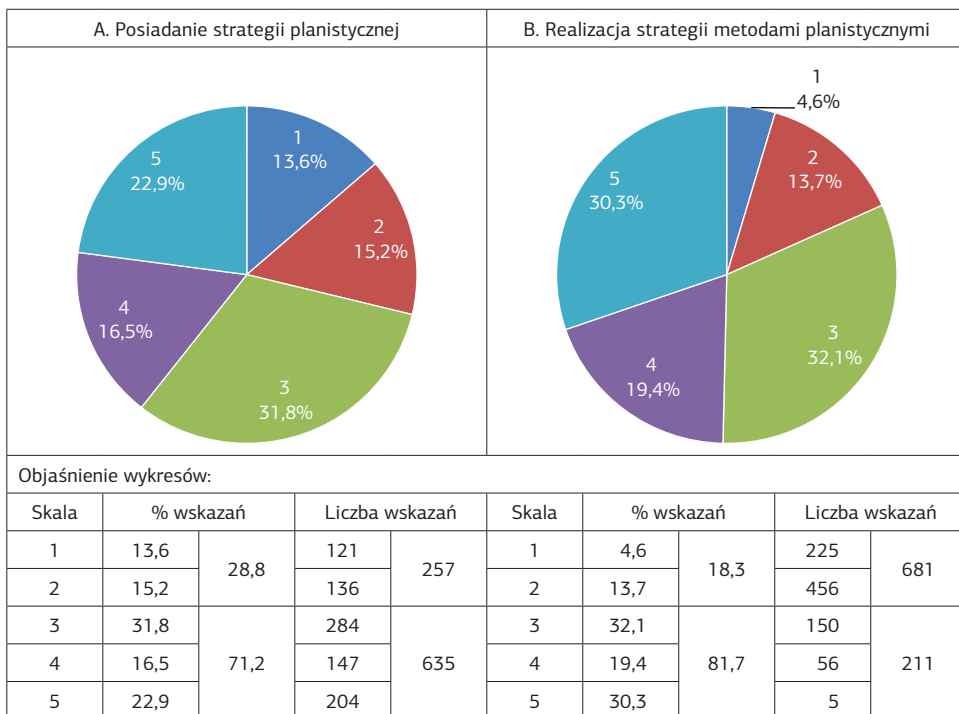


Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak w grupie menedżerów najwyższego szczebla, również w grupie menedżerów szczebla średniego (wyk. 5.7), więcej wskazań o wartościach 3 i więcej jest dla realizacji strategii metodami planistycznymi (74,5%), niż dla posiadania strategii planistycznej (58%). Stosunkowo duża grupa wskazująca na brak strategii planistycznej (wartości wskazań 1 i 2) i licząca 42% respondentów znacząco się zmniejsza w przypadku wskazania realizacji strategii metodami planistycznymi (25,5%). Tu także zachodzi przypuszczenie, że zdaniem badanych nie tylko strategie planistyczne są realizowane metodami planistycznymi. Niemniej, można wskazać, że zgodnie z deklaracjami respondentów strategie planistyczne mogą

być realizowane w ujęciu planistycznym. Wskazują na to relatywnie duże grupy osób stwierdzające zarówno posiadanie, jak i realizację strategii planistycznych.

Wykres 5.8. Wartości deklaracji strategii planistycznych i ich realizacji w ujęciu planistycznym w grupie *bottom*, pracowników najniższego szczebla



Źródło: opracowanie własne.

W grupie pracowników operacyjnych (wyk. 5.8) sytuacja ta wydaje się jeszcze bardziej klarowna. Znaczna grupa (71,2%) wskazuje wysokie wartości w kwestii posiadania strategii planistycznych i jeszcze wyższe (81,7%) dla jej realizacji metodami planistycznymi. Tu można jednoznacznie stwierdzić, że znaczna grupa respondentów stwierdza posiadanie strategii planistycznej i jej realizację metodami planistycznymi.

Zatem, w ujęciu całościowym, obejmującym całą próbę badawczą hipoteza H2 mogłaby zostać uznana za prawdziwą (np. wsp. kor. 0,675, także wyk. 5.8), jednak to, że na poszczególnych szczeblach organizacji współwystępowanie i wyniki średnich tych zmiennych wyglądają inaczej, a najniższe jest na poziomie strategicznym, nie pozwala jeszcze w tym miejscu jednoznacznie i bez zastrzeżeń uznać H2 za prawdziwą. Zwłaszcza, że H2 dotyczy przede wszystkim poziomu strategicznego

organizacji, gdzie wartości są niższe niż w pozostałych grupach. Nie oznacza to jednak, że podejście planistyczne i deklaracja realizacji strategii na poziomie taktycznym i strategicznym zostały odrzucone. Szczególnie jednak słabe jest powiązanie deklaracji oraz realizacji strategii planistycznej metodami planistycznymi na poziomie strategicznym, czego należy mieć świadomość.

Tabela 5.10. Średnie dla deklaracji posiadanej i realizowanej strategii w ujęciu planistycznym

Zmienna	Poziom zmiennej	N	Z5		Z6	
			Średnia	Bł. std.	Średnia	Bł. std.
Z1	1	892	3,20	0,04	3,57	0,04
	2	105	2,83	0,13	3,25	0,11
	3	53	2,96	0,18	3,49	0,16
Z2	1	340	2,88	0,12	3,61	0,11
	2	351	2,91	0,13	3,31	0,12
	3	359	3,19	0,13	3,41	0,12
Z1-Z2	1-1	287	3,13	0,08	3,55	0,07
	1-2	299	3,19	0,07	3,67	0,07
	1-3	306	3,27	0,07	3,50	0,07
	2-1	34	3,12	0,22	3,38	0,20
	2-2	35	2,54	0,21	3,14	0,20
	2-3	36	2,83	0,21	3,25	0,19
	3-1	19	2,42	0,29	3,89	0,27
	3-2	17	3,00	0,31	3,11	0,28
3-3	17	3,47	0,31	3,47	0,28	

Źródło: opracowanie własne.

Co ciekawe, poziom strategiczny, nawet uznając posiadanie strategii planistycznej, nie łączy jej jednoznacznie z realizacją w podejściu planistycznym. Wniosku takiego dostarcza analiza średnich (tab. 5.10) dla zmiennych niezależnych Z1 i Z2, ale także np. analiza współczynnika korelacji (tab. 5.9).

W podjęciu decyzji o pozytywnej weryfikacji hipotez H2, H2a i H2b posłużyły także analizy dla pozostałych hipotez zawartych w opracowaniu. Najwyższe współczynniki potwierdzające prawdziwość H2 charakteryzują poziom operacyjny. Można w tym przypadku stwierdzić, że jeśli strategia jest realizowana, to jest to strategia planistyczna (H2) i jest realizowana w podejściu planistycznym na poziomie operacyjnym (H2b). W nieco mniejszym stopniu dotyczy to poziomu taktycznego (H2a), niemniej również na tym poziomie jest realizowana. Natomiast w przypadku poziomu strategicznego, można co prawda stwierdzić z pewnymi zastrzeżeniami,

że jeśli strategia jest realizowana, to jest to strategia planistyczna. Strategia planistyczna nie jest jednak koniecznie realizowana w sposób planistyczny. Zostało to uwzględnione w konstruowaniu hipotez, jako że poziom strategiczny może mieć niepełną wiedzę, co do tego, jak faktycznie wygląda realizacja strategii. Stąd, przyjęcie, z zastrzeżeniami, prawdziwości hipotez pomocniczych H2a i H2b wzmacnia stwierdzenie o pozytywnej weryfikacji H2.

Uzyskane wyniki nie są jednak na tyle jednoznaczne, by można było zaniechać testowania pozostałych hipotez. Nadal bowiem pozostaje znaczna grupa respondentów, którzy deklarują inne ujęcie tego problemu. Możliwe jest bowiem ustalenie kilku dróg powstających na linii deklaracji: realizacja strategii – strategia i podejście do strategii – podejście do realizacji strategii.

5.4. Świadomość strategii ewolucyjnych i ich realizacji

Weryfikacja hipotezy H3 i hipotez pomocniczych H3a i H3b dotyczy przede wszystkim ustalenia relacji pomiędzy zmiennymi Z1, Z4, Z7 i Z8, czyli ustalenia współwystępowania realizacji strategii oraz deklaracji posiadania i realizacji strategii w ujęciu ewolucyjnym.

Tabela 5.11. ANOVA rang Kruskala-Wallisa, zmienna grupująca Z1, zmienne zależne Z7 i Z8

Badana zmienna	Test Kruskala-Wallisa	Poziom Z1	N ważnych	Suma rang	Średnia ranga
Z7	H (2, N = 1050) = 154,23 p = 0,00	1	892	427906,00	479,71
		2	105	81071,00	772,11
		3	53	42798,00	807,51
Z8	H (2, N = 1050) = 40,36582 p = ,0000	1	892	448821,50	503,16
		2	105	66460,50	632,96
		3	53	36493,00	688,55

Źródło: opracowanie własne.

ANOVA rang Kruskala-Wallisa (tab. 5.11) wskazuje na zróżnicowanie wyników w zależności od zajmowanego szczebla w hierarchii organizacji w wartościach deklaracji posiadania strategii ewolucyjnych i w mniejszym stopniu w kwestii realizacji strategii w ujęciu ewolucyjnym. Wysoką rangę średnią osiąga szczebel strategiczny w deklaracji posiadania strategii prostych reguł oraz nieco mniejszą szczebel taktyczny w tym zakresie. Najniższe rangi średnie dotyczą szczebla operacyjnego.

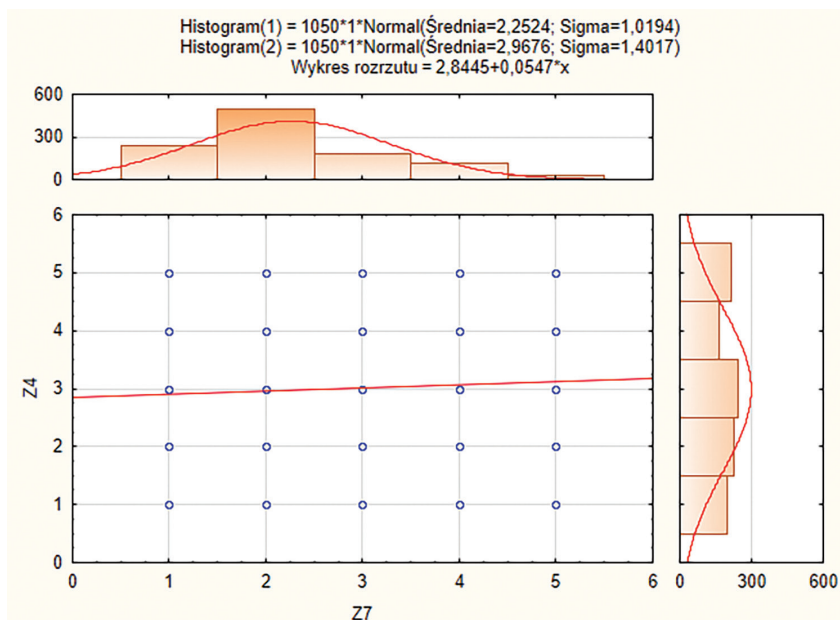
Tabela 5.12. Test mediany Z7 i Z8, zmienna grupująca Z1

N	Z7 ogólna mediana = 2,00 Chi kwadrat = 137,49 df = 2 p = 0,0			Łącznie N	Z8 ogólna mediana = 2,00 Chi kwadrat = 60,31 df = 2 p = 0,00			Łącznie N
	1	2	3		1	2	3	
<= Mediany obserwowanej	681	33	14	728	815	77	34	926
Oczekiwane	618,45	72,80	36,75		786,66	92,60	46,74	
Obs.-oczekiw.	62,55	-39,80	-22,75		28,34	-15,60	-12,74	
> Mediany obserwowanej	211	72	39	322	77	28	19	124
Oczekiwane	273,55	32,20	16,25		105,34	12,40	6,26	
Obs.-oczekiw.	-62,55	39,80	22,75		-28,34	15,60	12,74	
Razem obserwowane	892	105	53	1050	892	105	53	1050

Źródło: opracowanie własne.

Jak wskazują wyniki analiz wariancji (załączniki 3, 4, 5 i 6) oraz test mediany (tab. 5.12). Wyniki wskazują tu, że choć współczynnik korelacji Z4 i Z10 wynosi 0,42 i jest dość niski, to jednak i tak dotyczy przede wszystkim wyników niskich dla Z4. Korelacja dotyczy raczej więc sytuacji niskiej oceny realizacji strategii i niskiej oceny jej realizacji w ujęciu ewolucyjnym.

Wykres 5.9. Wykres rozrzutu Z4 względem Z7 z histogramami



Źródło: opracowanie własne.

Wykres rozrzutu (wyk. 5.9), wprowadzając do dalszych analiz, zaznacza lewo-skówność rozkładu wyników dla Z7, czyli pozwala ustalić, że dla całej badanej grupy, znaczna część wskazań znajduje się po stronie wskazania wartości niższych niż 3,0. Zatem, można na tym etapie domniemywać, że jeśli strategia jest realizowana, to nie jest to strategia ewolucyjna. Co jednak wymaga dalszej analizy, zwłaszcza na wymienionych trzech poziomach hierarchii organizacyjnej.

Tabela 5.13. Korelacja zmiennych w grupach respondentów według szczebla hierarchii (Z1). Strategie ewolucyjne

	Zmienne								
	Z4	Z7	Z8	Z4	Z7	Z8	Z4	Z7	Z8
Z1	poziom strategiczny			poziom taktyczny			poziom operacyjny		
Z3	0,65	-0,10	0,10	0,42	-0,39	0,20	0,64	0,04	0,16
Z4		-0,10	-0,04		-0,08	0,26		-0,01	0,42
Z7			0,25			0,09			0,19

Nota: wsp. korelacji są istotne z $p < 0,05$, $N = 1050$, braki danych usuwano przypadkami.

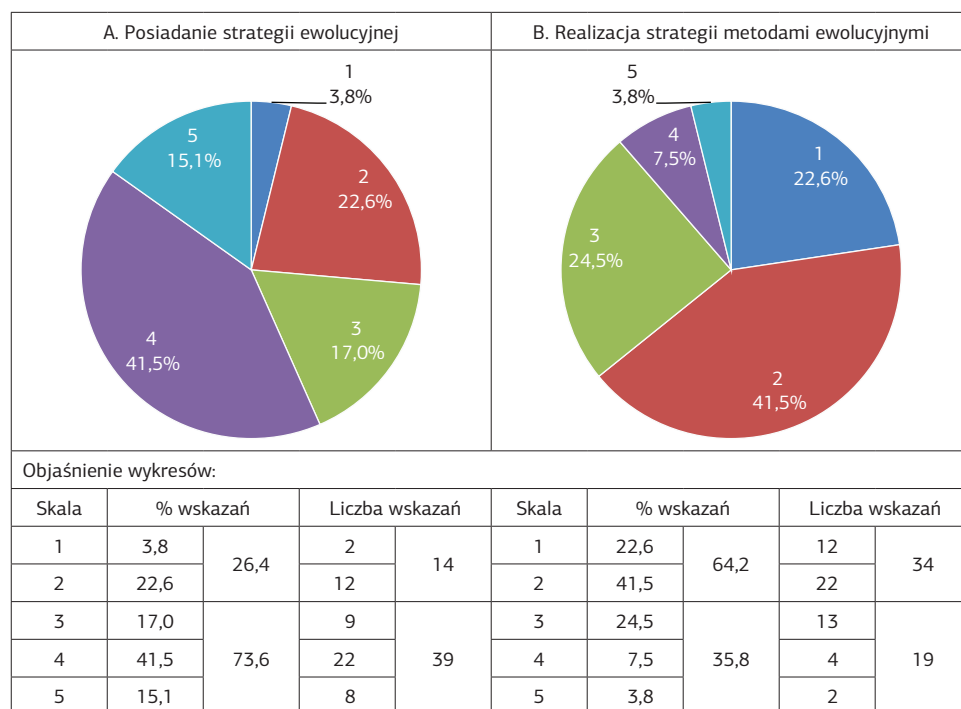
Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem Statistica.

Analiza współczynnika korelacji na kolejnych poziomach hierarchii organizacyjnej, a zwłaszcza na poziomie operacyjnym (tab. 5.13) dostarcza ciekawych wniosków. Tu uznanie posiadania strategii nie współwystępuje ze wskazaniem strategii ewolucyjnej, ale już ogólna deklaracja jej realizacji w pewnym zakresie występuje z realizacją strategii w tym podejściu. Należy tu jednak zwrócić uwagę na średnie (tab. 5.14) oraz rozrzut (wyk. 5.9). Wyniki wskazują tu, że choć współczynnik korelacji Z4 i Z10 wynosi 0,42 i jest dość niski, to jednak i tak dotyczy przede wszystkim wyników niskich dla Z4. Korelacja dotyczy raczej więc sytuacji niskiej oceny realizacji strategii i niskiej oceny jej realizacji w ujęciu ewolucyjnym. Niemniej, na poszczególnych szczeblach hierarchii sytuacja ta się różni. O ile szczebel strategiczny nie dostrzega współwystępowania posiadania i realizacji strategii ze strategiami ewolucyjnymi, to już w przypadku realizacji strategii, kolejne szczeble takie współwystępowanie dostrzegają. Im niższy szczebel hierarchii, tym jest ono silniejsze. Co wskazuje, że należy przyjrzeć się wynikom dla poszczególnych szczebli (wyk. 5.10–5.12).

Dla szczebla strategicznego (wyk. 5.10), relatywnie wysoki odsetek wskazań wartości wysokich, czyli 3 i więcej dla posiadania strategii ewolucyjnej (73,6%) nie pokrywa się już z deklaracją jej realizacji w ujęciu ewolucyjnym (35,8%). O ile w posiadaniu strategii ewolucyjnej dominują wartości wskazań 4 (41,5%), to już w przypadku jej realizacji 2 (41,5%). Szczebel strategiczny stwierdza więc

posiadanie strategii ewolucyjnej, jednak nie jest ona realizowana w ujęciu ewolucyjnym. Co jednak istotne, odnosząc się do współczynników korelacji dla tej grupy można wnioskować, że posiadanie strategii ewolucyjnej deklarują raczej te osoby, które jednocześnie wskazują na brak posiadanej strategii przez organizację. Strategia ewolucyjna mogłaby w tej grupie więc być utożsamiana z brakiem strategii.

Wykres 5.10. Wartości deklaracji strategii ewolucyjnych i ich realizacji w ujęciu ewolucyjnym w grupie top, menedżerów najwyższego szczebla

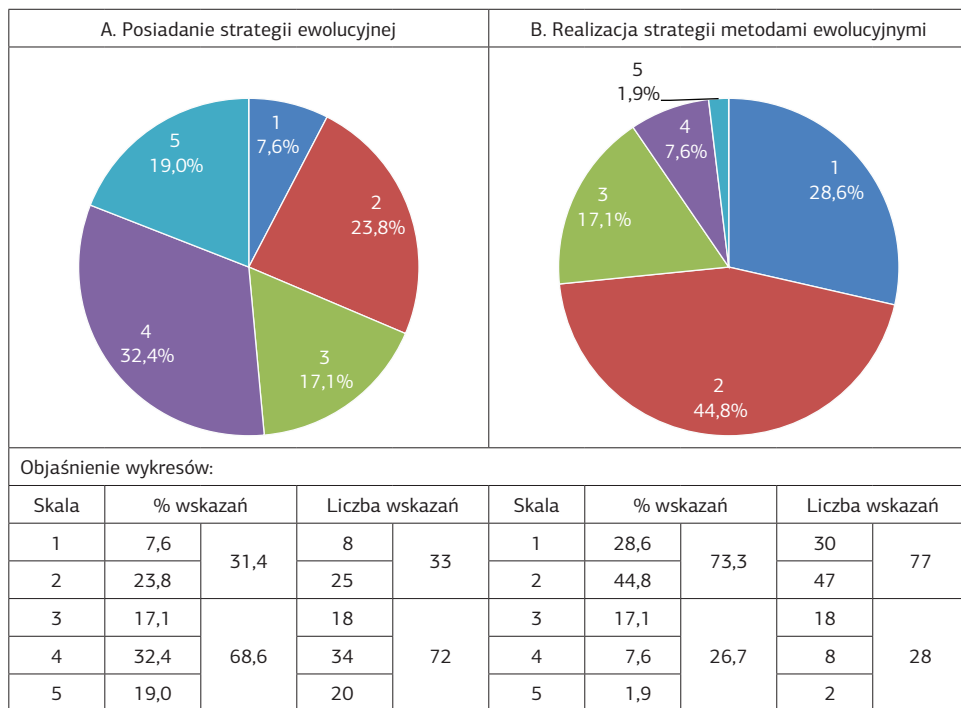


Źródło: opracowanie własne.

Podobnie, jak w grupie menedżerów najwyższego szczebla, tak również dla szczebla taktycznego (wyk. 5.11) posiadanie strategii ewolucyjnej deklaruje (wartości 3 i wyższe) 68,6% respondentów. Największa grupa (32,4%) wskazuje wartość 4. W przypadku realizacji strategii metodami ewolucyjnymi, grupa ta to już tylko 26,7%, przy 73,3% deklarujących brak realizacji strategii metodami ewolucyjnymi i przy największej grupie (44,8%) wskazującej wartość 2. Tu jeszcze silniej niż w przypadku grupy menedżerów najwyższego szczebla widać przejście pomiędzy posiadaniem a realizacją strategii ewolucyjnej metodami ewolucyjnymi. Tu także można wnioskować, że posiadanie strategii ewolucyjnej jest raczej związane

z deklaracją braku strategii, zaś realizacja strategii metodami ewolucyjnymi jest relatywnie rzadkim przypadkiem.

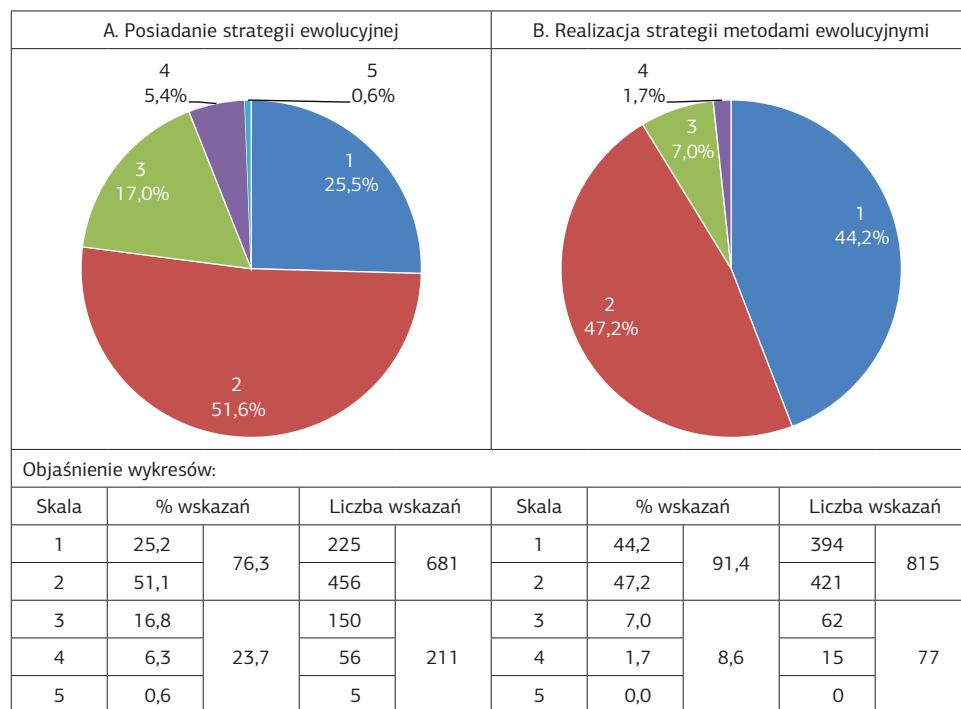
Wykres 5.11. Wartości deklaracji strategii ewolucyjnych i ich realizacji w ujęciu ewolucyjnym w grupie *middle*, menedżerów średniego szczebla



Źródło: opracowanie własne.

Inaczej, niż w dwu pozostałych grupach, kwestię strategii ewolucyjnych postrzegają respondenci poziomu operacyjnego (wyk. 5.12). W zasadzie nie dostrzegają posiadania strategii ewolucyjnych (23,7% wskazuje wartości 3 i wyższe) i w jeszcze większym stopniu nie widzą jej realizacji metodami ewolucyjnymi (8,6% wskazuje wartości 3 i wyższe). Wskazania braku posiadania strategii ewolucyjnej (wartości 1 i 2) to 76,3% respondentów, zaś braku jej realizacji metodami ewolucyjnymi 91,4%. Analizując ogólne wyniki posiadania i realizacji strategii, można odnieść wrażenie, że grupa ta najsilniej potwierdza wcześniejszy wniosek, iż jeśli organizacja posiada strategię to nie jest to strategia ewolucyjna, a nawet posiadania strategii ewolucyjnej, jest postrzegane jako brak strategii. Podobnie w przypadku jej realizacji metodami ewolucyjnymi.

Wykres 5.12. Wartości deklaracji strategii ewolucyjnych i ich realizacji w ujęciu ewolucyjnym w grupie *bottom*, pracowników najniższego szczebla



Źródło: opracowanie własne.

Ogólnie jednak, analiza korelacji (tab. 5.13) wskazuje, że deklaracja realizacji strategii nie współwystępuje z deklaracją strategii ewolucyjnej na żadnym poziomie hierarchii. Zarówno poziom strategiczny, jak i taktyczny oraz operacyjny nie potwierdzają tego. W związku np. z ujemnymi, choć o niewielkich wartościach współczynnikami korelacji, zwłaszcza w kontekście wyników analiz dla innych podejść do strategii można nawet, już na tym etapie analizy, odnieść wrażenie, że realizacja strategii oznacza, że nie jest to strategia ewolucyjna (im niższy poziom deklaracji posiadania i realizacji strategii tym wyższy poziom deklaracji posiadania i realizacji strategii w podejściu ewolucyjnym). To tworzy obraz, w którym, jeśli strategia jest widziana jako ewolucyjna na poziomie strategicznym (najwyższy wynik średniej według Z1), to pracownicy operacyjni stwierdzają, że organizacja nie ma strategii (tab. 5.14).

Na tym etapie należałoby więc uznać, że Hipoteza H3 została zweryfikowana negatywnie i nie można uznać jej za prawdziwą. Zatem, jeśli w deklaracji strategii jest realizowana, to nie jest to strategia w ujęciu ewolucyjnym.

Tabela 5.14. Średnie dla deklaracji posiadanej i realizowanej strategii w ujęciu ewolucyjnym

Zmienna	Poziom zmiennej	Z7			Z8	
		N	Średnia	Bł. std.	Średnia	Bł. std.
Z1	1	892	2,06	0,03	1,66	0,02
	2	105	3,32	0,09	2,17	0,10
	3	53	3,40	0,12	2,30	0,14
Z2	1	340	3,18	0,09	1,85	0,07
	2	351	2,87	0,09	2,10	0,07
	3	359	2,74	0,09	2,11	0,07
Z1-Z2	1-1	287	2,16	0,05	1,63	0,04
	1-2	299	2,00	0,05	1,65	0,04
	1-3	306	2,02	0,05	1,70	0,04
	2-1	34	3,53	0,15	2,03	0,13
	2-2	35	3,66	0,15	2,29	0,12
	2-3	36	2,78	0,15	1,97	0,12
	3-1	19	3,84	0,21	1,89	0,17
	3-2	17	2,94	0,22	2,35	0,18
	3-3	17	3,41	0,22	2,65	0,18

Źródło: opracowanie własne.

Patrząc jednak na analizowane grupy respondentów (tab. 5.14), to zmienne Z7 i Z8 mają najwyższe wartości na poziomie strategicznym i najniższe na poziomie operacyjnym. Poziom strategiczny i operacyjny postrzegają więc problem posiadania oraz realizacji strategii w ujęciu ewolucyjnym odmiennie. O ile można odnaleźć pewną świadomość posiadania strategii w ujęciu ewolucyjnym na poziomie strategicznym i w nieco mniejszym stopniu na poziomie taktycznym, to poziom operacyjny raczej skłonny jest w przypadku tego ujęcia strategii stwierdzić jej brak w ogóle.

Podobnie w sytuacji deklaracji realizacji strategii w ujęciu ewolucyjnym, gdy wystąpi sytuacja, w której z perspektywy poziomu strategicznego realizacja strategii zachodzi w podejściu ewolucyjnym, to poziom operacyjny stwierdza, że strategia raczej nie jest realizowana w ogóle. Choć tu raczej bardziej uprawnione byłoby stwierdzenie, że dla wszystkich poziomów hierarchii realizacja strategii w ujęciu ewolucyjnym oznacza brak jej realizacji. Patrząc jednak na niższe średnie (tab. 5.14), Z8 względem Z7 dla szczebla strategicznego, może to oznaczać, że szczebel strategiczny jest w niektórych przypadkach świadomy posiadania strategii ewolucyjnej, jednak stwierdza, że w tym ujęciu nie występuje jej realizacja.

Zatem hipotezy H3a i H3b zostały zweryfikowane negatywnie, podobnie jak hipoteza H3. Deklaracja realizacji strategii nie współwystępuje z realizacją strategii w ujęciu ewolucyjnym (H3). Także realizacja strategii w ujęciu ewolucyjnym na poziomie strategicznym nie przekłada się na jej realizację w tym ujęciu na szczeblu taktycznym (H3a). Podobnie realizacja strategii w ujęciu ewolucyjnym na poziomie taktycznym nie przekłada się na jej realizację w ujęciu ewolucyjnym na poziomie operacyjnym (H3b). Pozytywnie natomiast należy tu zweryfikować hipotezę odwrotną, H3', jeśli strategia jest realizowana to nie jest to strategia ewolucyjna.

5.5. Świadomość strategii prostych reguł i ich realizacji

Weryfikacja hipotezy H4 oraz hipotez pomocniczych H4a i H4b dotyczy przede wszystkim ustalenia relacji pomiędzy zmiennymi Z1, Z4, Z9 i Z10, odnoszących się do deklaracji posiadania strategii w ujęciu prostych reguł (Z9) i realizacji strategii w podejściach związanych z ujęciem prostych reguł (Z10).

Tabela 5.15. ANOVA rang Kruskala-Wallisa, zmienna grupująca Z1, zmienne zależne Z9 i Z10

Badana zmienna	Test Kruskala-Wallisa	Poziom Z1	N ważnych	Suma rang	Średnia ranga
Z9	H (2, N = 1050) = 187,84 p = 0,000	1	892	423451,50	474,72
		2	105	80161,50	763,44
		3	53	48162,00	908,72
Z10	H (2, N = 1050) = 20,18 p = 0,0000	1	892	459003,50	514,58
		2	105	55915,00	532,52
		3	53	36856,50	695,41

Źródło: opracowanie własne.

ANOVA rang Kruskala-Wallisa (tab. 5.15) wskazuje na znaczne zróżnicowanie wyników w zależności od zajmowanego szczebla w hierarchii organizacji w wartościach deklaracji posiadania strategii prostych reguł i w znacznie mniejszym stopniu w kwestii realizacji strategii w ujęciu prostych reguł. Szczególnie wysoką rangę średnią osiąga szczebel strategiczny w deklaracji posiadania strategii prostych reguł oraz nieco mniejszą szczebel taktyczny w tym zakresie.

Analizy mediany (tab. 5.16), korelacji i regresji (załączniki 2, 3, 4, 5 i 6) wskazują, że na każdym z poziomów hierarchii organizacji relatywnie wysoki poziom deklaracji realizacji strategii nie współwystępuje z wysokim poziomem deklaracji

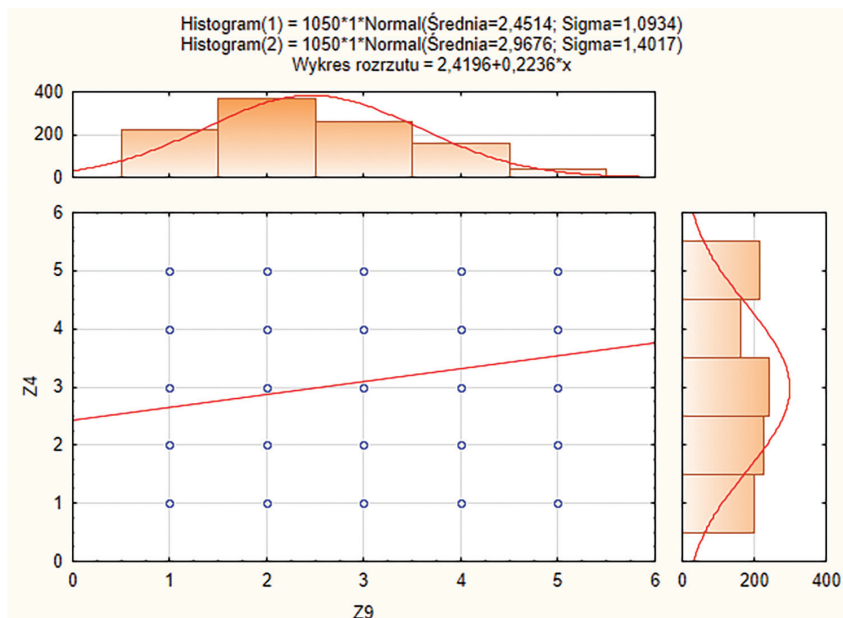
posiadania strategii w ujęciu prostych reguł. Co pozwala zweryfikować hipotezę H4 jako nieprawdziwą. Zatem, realizowana strategia, na gruncie deklaracji respondentów, nie jest strategią prostych reguł.

Tabela 5.16. Test mediany Z9 i Z10, zmienna grupująca Z1

N	Z9 ogólna mediana = 2,00 Chi kwadrat = 134,05 df = 2 p = 0,00			Łącznie N	Z10 ogólna mediana = 2,00 Chi kwadrat = 15,22 df = 2 p = 0,00			Łącznie N
	Poziom Z1	1	2		3	1	2	
<= Mediany obserwowanej	568	23	1	592	577	73	21	671
Oczekiwane	502,92	59,20	29,88		570,03	67,10	33,87	
Obs.-oczekiw.	65,08	-36,20	-28,88		6,97	5,90	-12,87	
> Mediany obserwowanej	324	82	52	458	315	32	32	379
Oczekiwane	389,08	45,80	23,12		321,97	37,90	19,13	
Obs.-oczekiw.	-65,08	36,20	28,88		-6,97	-5,90	12,87	
Razem obserwowane	892	105	53	1050	892	105	53	1050

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 5.13. Wykres rozrzutu Z4 względem Z9 z histogramami



Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem Statistica.

Analizując całą grupę respondentów i wykres histogramu (wyk. 5.13), można uznać, że ich zdaniem, jeśli strategia jest realizowana, to raczej nie jest to strategia w ujęciu prostych reguł. Jeśli deklarowane jest, że strategia nie jest realizowana, to może być to powiązane ze stosowaniem podejść zbliżonych do prostych reguł w jej realizacji, jak również występowania samej strategii prostych reguł. Ciekawe jednak dla dalszych rozważań jest w analizie całej grupy respondentów to, że przy niskich wartościach wskazania realizacji strategii, jednocześnie w relatywnie wysokim (w stosunku do innych testowanych hipotez) stopniu wskazują, że posiadają ją w ujęciu prostych reguł. Jednocześnie sytuacja taka nie występuje w przypadku jej realizacji (tab. 5.17).

Tabela 5.17. Korelacja zmiennych w grupach respondentów według szczebla hierarchii (Z1). Strategie prostych reguł

	Zmienne								
	Z4	Z9	Z10	Z4	Z9	Z10	Z4	Z9	Z10
Z1	poziom strategiczny			poziom taktyczny			poziom operacyjny		
Z3	0,65	0,30	0,32	0,42	-0,37	0,18	0,64	0,021	0,38
Z4		0,21	0,08		-0,14	0,33		0,16	0,62
Z9			0,14			0,09			0,31

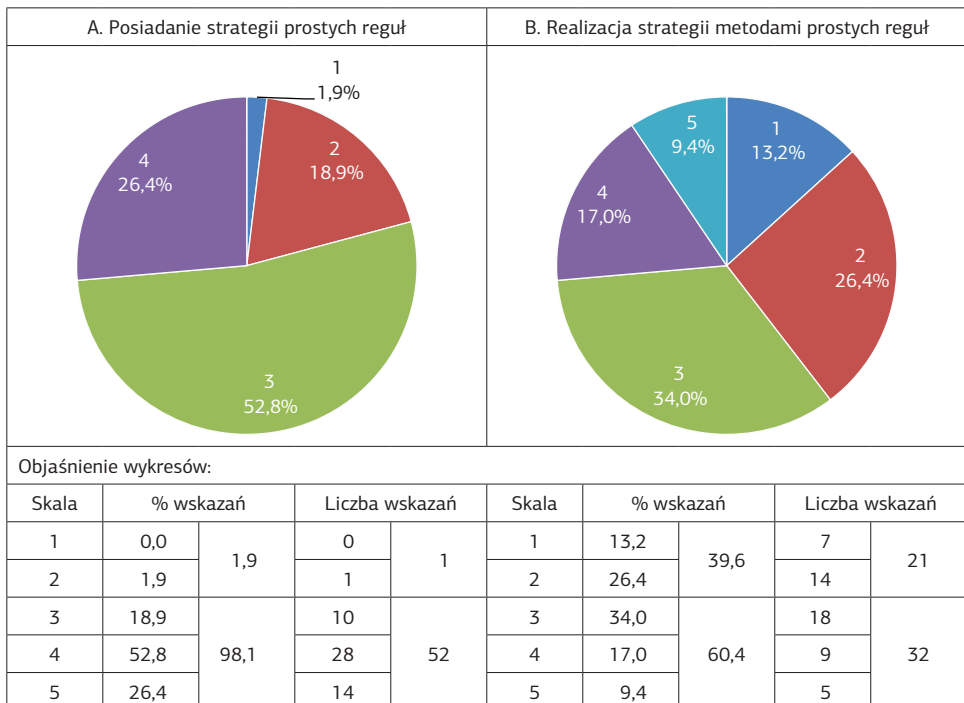
Nota: wsp. korelacji są istotne z $p < 0,05$, $N = 1050$, braki danych usuwano przypadkami.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem Statistica.

Dla całej grupy badanych, deklaracja posiadania strategii ogółem nie współwystępuje z posiadaniem strategii prostych reguł. Sytuacja w zasadzie nie zmienia się dla żadnej z badanych grup pracowników (tab. 5.17). Można tak stwierdzić pomimo tego, że w grupie menedżerów strategicznych, posiadanie strategii w znacznie większym stopniu niż wśród pozostałych respondentów współwystępuje ze strategią w ujęciu prostych reguł. Nadal jednak współczynnik korelacji dla tej grupy wynosi 0,30 (tab. 5.17). Nieco inaczej wyniki kształtują się dla deklaracji realizacji strategii w ujęciu prostych reguł. Grupa menedżerów najwyższego szczebla wykazuje relatywnie niskie współczynniki korelacji zarówno dla posiadania (Z3), realizacji strategii (Z4), jak i posiadania strategii prostych reguł (Z9) i jej realizacji metodami prostych reguł, gdzie współczynniki wynoszą odpowiednio 0,32, 0,08 i 0,14. Inne wyniki opisują jednak grupę pracowników operacyjnych. Tu znacznie silniej współwystępuje deklaracja realizacji strategii i jej realizacji metodami podejścia prostych reguł, gdzie współczynnik korelacji wynosi 0,62. Na szczeblu taktycznym występuje także korelacja ujemna, wskazująca, że niższe wskazania posiadanej strategii, to wyższe wskazania posiadania jej w ujęciu prostych reguł. Wartość współczynnika nie jest duża

(-0,37), choć może wskazywać, że poziom taktyczny strategię prostych reguł może utożsamiać z brakiem strategii w ogóle. Poziom operacyjny natomiast, choć przy relatywnie niskich współczynnikach korelacji stwierdza, że jeśli deklaruje posiadanie strategii (śr. 2,11) przez organizację, to nie jest to strategia prostych reguł (wsp. kor. 0,021) lub raczej jeśli deklaruje, że strategii nie ma, to jest to strategia prostych reguł. W jakimś sensie podobnie kształtuje się deklaracja posiadania strategii i jej realizacji metodami prostych reguł (wsp. kor. 0,38), choć tu raczej wniosek byłby także taki, że jeśli poziom operacyjny stwierdza brak strategii, to w pewnym stopniu stwierdza także brak jej realizacji metodami prostych reguł. Jeśli natomiast stwierdza, że strategia nie jest realizowana, na co wskazuje niska średnia ogólnej oceny realizacji strategii (Z4) wynosząca 2,89, to jednocześnie w pewnym zakresie współwystępuje to z deklaracją jej realizacji w ujęciu prostych reguł. Co jest dość zbliżone do wyniku analiz dla strategii w ujęciu ewolucyjnym, czyli, jeśli na poziomie operacyjnym deklarowana jest realizacja strategii metodami prostych reguł, to jest to raczej uznawane na tym poziomie za brak realizacji strategii. Co potwierdza zróżnicowanie wyników dla poszczególnych grup respondentów (wyk. 5.14–5.16).

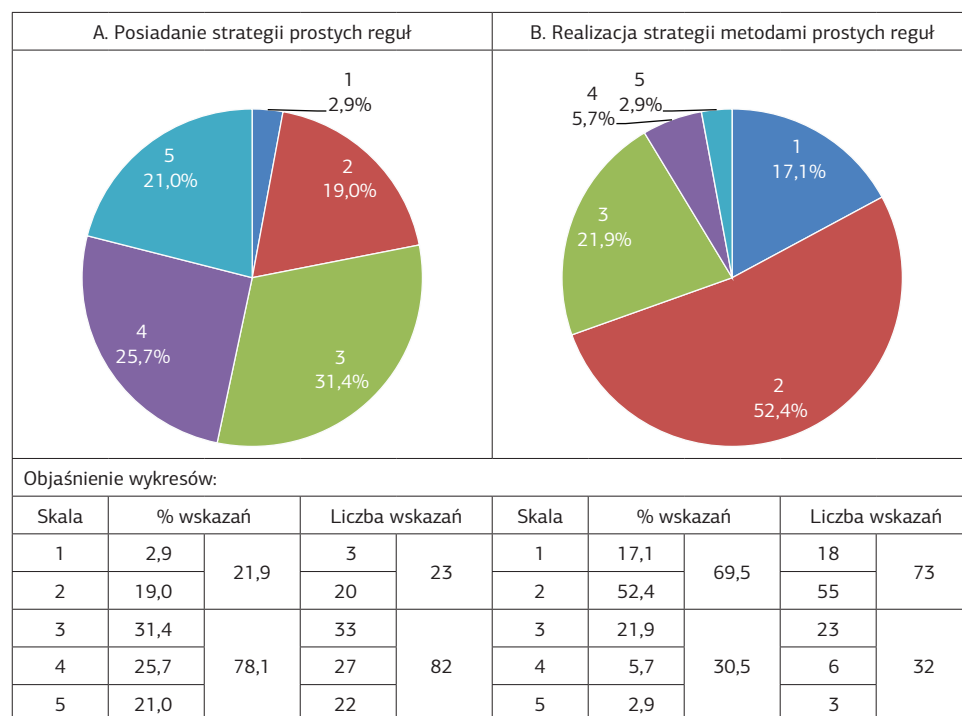
Wykres 5.14. Wartości deklaracji strategii prostych reguł i ich realizacji w ujęciu prostych reguł w grupie top, menedżerów najwyższego szczebla



Źródło: opracowanie własne.

W grupie menedżerów najwyższego szczebla (wyk. 5.14), niemal wszyscy respondenci (98,1%) stwierdzają, że w znacznym stopniu (wartości 3 i wyższe) występują w zarządzanych przez nich organizacjach strategie prostych reguł. Dla realizacji strategii metodami prostych reguł odsetek wskazań wysokich wartości jest już jednak niższy (60,4%), choć wciąż pozostaje na wysokim poziomie. Można więc wnioskować, że szczebel strategiczny wyraźnie dostrzega posiadanie strategii prostych reguł, jak również, w pewnym zakresie tak widzi ich realizację. Kolejne analizowane szczeble nie wydają się jednak tego potwierdzać.

Wykres 5.15. Wartości deklaracji strategii prostych reguł i ich realizacji w ujęciu prostych reguł w grupie *middle*, menedżerów średniego szczebla

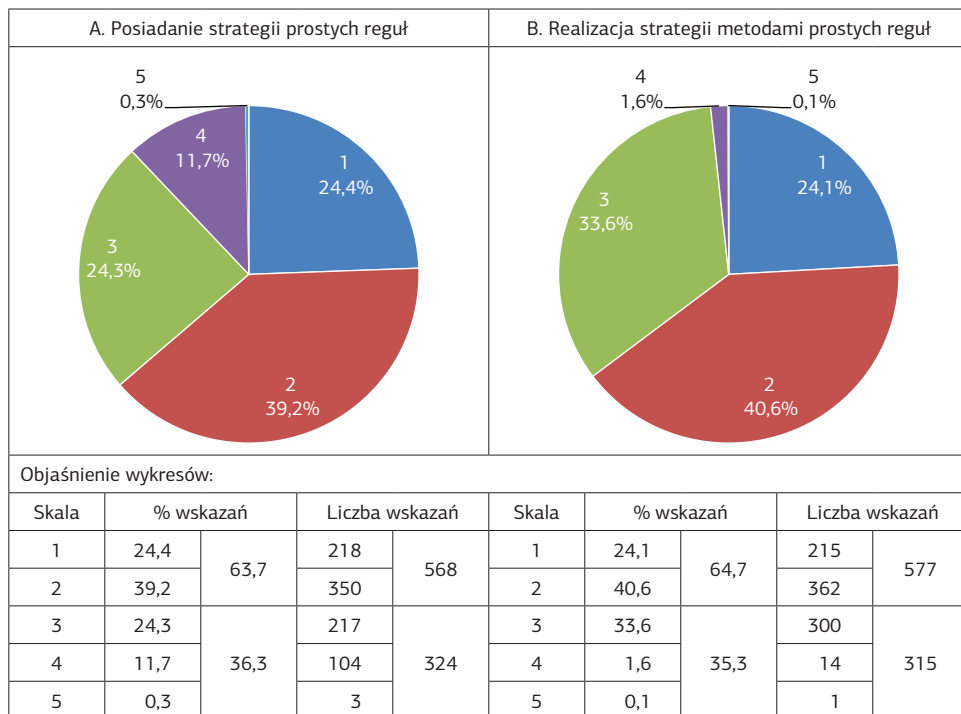


Źródło: opracowanie własne.

Na szczeblu pośrednim (wyk. 5.15), co prawda można dostrzec strategię prostych reguł i wartości 3 oraz wyższe w 78,1% przypadków stwierdzeń, jednak można zauważyć realizację strategii raczej metodami niezwiązanymi z ujęciem prostych reguł. Realizację strategii metodami prostych reguł stwierdza 30,5% respondentów, jednak gdyby przyjąć, że faktycznie tak ją widzą respondenci z tej grupy i w związku z tym zaznaczają wartości 4 i 5, to grupa wyniosłaby już tylko

8,6%. Największa grupa (74,3%) zaznacza wartości 2 i 3, czyli poniżej i sam środek skali, co należy odnieść do badań nad skupianiem odpowiedzi w środku skali [Bishop, 1990; Bishop, Hippler, Schwartz, Strack, 1988; Krosnick, Schuman, 1988; O'Muirheartaigh, Krosnic, Helic, 2000]. Można więc stwierdzić, że o ile średni szczebel zarządzania dostrzega występowanie strategii prostych reguł, to już ich realizacji niemal na pewno nie deklaruje według tego ujęcia.

Wykres 5.16. Wartości deklaracji strategii prostych reguł i ich realizacji w ujęciu prostych reguł w grupie *bottom*, pracowników najniższego szczebla



Źródło: opracowanie własne.

Wniosek ze szczebla średniego w hierarchii potwierdzają wyniki dla szczebla najniższego (wyk. 5.16). Tu strategię prostych reguł oraz jej realizację w tym ujęciu wskazuje nieco ponad 1/3 respondentów, odpowiednio 36,3% i 35,3%. Odnosząc się do współczynników korelacji (tab. 5.17), można zauważyć, że w pewnej mierze te same osoby stwierdzają zarówno jej posiadanie, jak i realizację według prostych reguł. Dominująca większość jednak nie widzi zarówno posiadania strategii prostych reguł (63,7%), jak i jej realizacji w tym podejściu (64,7%) i nadaje wartości 1 i 2 odpowiednim stwierdzeniom w ankiecie.

Ciekawe jest tu przejście pomiędzy stwierdzającymi posiadanie strategii w ujęciu prostych reguł menedżerami średniego szczebla a ich realizacją przez ten szczebel oraz dalszym postrzeganiu tych kwestii przez szczebel operacyjny. Można odnieść wrażenie, że szczebel strategiczny w jakimś zakresie stwierdza posiadanie strategii prostych reguł i tak widzi jej realizację, szczebel pośredni w związku z tym też dostrzega jej występowanie w tym ujęciu, jednak realizuje ją według innych podejść, co z kolei przekłada się na postrzeganie samej strategii i jej realizacji przez poziom operacyjny. Potwierdzenie tego wymaga jednak dalszych badań w tym zakresie.

Tabela 5.18. Średnie dla deklaracji posiadanej i realizowanej strategii w ujęciu prostych reguł

Zmienna	Poziom zmiennej	N	Z9		Z10	
			średnia	Bł. std.	średnia	Bł. std.
Z1	1	892	2,24	0,03	2,13	0,03
	2	105	3,43	0,09	2,25	0,08
	3	53	4,04	0,13	2,86	0,11
Z2	1	340	3,21	0,09	2,10	0,08
	2	351	3,22	0,10	2,52	0,08
	3	359	3,28	0,10	2,61	0,08
Z1-Z2	1-1	287	2,25	0,06	2,05	0,05
	1-2	299	2,13	0,06	2,15	0,05
	1-3	306	2,34	0,06	2,19	0,05
	2-1	34	3,44	0,17	2,21	0,14
	2-2	35	3,71	0,16	2,23	0,14
	2-3	36	3,14	0,16	2,31	0,14
	3-1	19	3,95	0,22	2,05	0,19
	3-2	17	3,82	0,23	3,18	0,20
3-3	17	4,35	0,23	3,35	0,20	

Źródło: opracowanie własne.

Analizując same średnie wyników (tab. 5.18) zarówno deklaracji posiadania strategii, jej realizacji, deklaracji posiadania strategii w ujęciu prostych reguł i jej realizacji w podejściach przynajmniej zbliżonych do charakterystyki ujęcia prostych reguł można także odnieść wrażenie, że rozumienie, świadomość, czy ocena realizacji strategii w ujęciu prostych reguł wygląda odmiennie na każdym z analizowanych poziomów hierarchii. O ile widać tu powiązanie prostych reguł w ujęciu samej strategii i jej realizacji na poziomie strategicznym, to już na poziomie operacyjnym, strategia w ujęciu prostych reguł raczej jest postrzegana jako brak

strategii, zaś brak ustrukturyzowanego podejścia do jej realizacji jest zbliżony do świadomości braku jej realizacji w ogóle (tab. 5.18). Nie można więc porównywać tu szczebla strategicznego, wskazującego przede wszystkim na posiadanie i w mniejszym stopniu na realizację strategii w ujęciu prostych reguł, z innymi badanymi szczeblami, gdzie średnie dla Z9 i Z10 są znacznie niższe.

Na tych poziomach hierarchii wskazują na to także przypadki wskazywania strategii ewolucyjnych (Z7) i jej realizacji w podejściu prostych reguł (Z10), jak i odwrotnie, posiadania strategii prostych reguł (Z9) i jej realizacji w ujęciu ewolucyjnym (Z8). Można więc uznać, że szczebel strategiczny stwierdza posiadanie strategii prostych reguł, jednak nie łączy tego z jej realizacją, zwłaszcza metodami związanymi z ujęciem prostych reguł. Szczeble taktyczny i operacyjny raczej nie dostrzegają zarówno posiadania strategii prostych reguł, jak i jej realizacji w tym ujęciu. Jeśli jednak występuje strategia w ujęciu prostych reguł, to respondenci na tym poziomie hierarchii są skłonni stwierdzić jej brak. Podobnie, jak jej realizacja metodami prostych reguł raczej oznacza dla nich brak jej realizacji.

Z tej analizy wynika, że świadomi posiadania strategii w ujęciu prostych reguł, z jej ograniczeniami są przede wszystkim członkowie szczebla strategicznego organizacji, przy czym nie wiąże się tego z realizacją strategii metodami i podejściami prostych reguł. Pozostałe szczeble, a zwłaszcza szczebel operacyjny, jeśli deklaruje realizację strategii metodami i podejściami związanymi z prostymi regułami, to w zasadzie bez względu na deklarację posiadania strategii według jednego z prezentowanych w całym badaniu ujęć. Co ciekawe, wskazywana jest także strategia planistyczna, której realizacja na niższych szczeblach organizacji przeistacza się w świadomości badanych w podejście zbliżone do prostych reguł. Co jednak można w jakimś zakresie uznać za deklarację braku realizacji tej strategii. W każdym razie wkładania się chaosu do ujęcia planistycznego, co w efekcie daje poczucie realizacji strategii metodami zbliżonymi do prostych reguł, to zaś skutkuje poczuciem braku jej realizacji.

To poziom strategiczny ma świadomość posiadania i realizacji strategii prostych reguł, zaś niższe szczeble w hierarchii organizacyjnej raczej skłonne są stwierdzić, że nie mają strategii, jeśli jest ona strategią prostych reguł lub jest realizowana w podejściu prostych reguł. Co zbliża nieco te wnioski do tych, wynikających z analizy strategii ewolucyjnej. Różnicą, w stosunku do strategii w ujęciu ewolucyjnym jest postawa szczebla strategicznego, który wskazuje zarówno posiadanie, jak i realizację strategii w tym ujęciu, czego nie potwierdzają pozostałe szczeble w organizacji. Spoglądając z nieco innej strony na tę sytuację, można także dojść do wniosku, że ogólnie, zwłaszcza na szczeblu operacyjnym, deklaracja realizacji strategii metodami i podejściami zbliżonymi do ujęcia prostych reguł oznacza

przeistoczenie się różnych podejść do strategii w ujęcie prostych reguł na gruncie ich realizacji. A to może oznaczać, że szczebel operacyjny widzi raczej brak jej realizacji, ale tę realizację w jakiś sposób dostrzega. W efekcie może prowadzić to do wniosku, że jeśli do dowolnego ujęcia strategii, na gruncie jej realizacji wkrada się chaos albo próby jej realizacji nie są wystarczająco ustrukturyzowane, szczebel operacyjny widzi jej realizację, jednak jest ona na tyle nieklarowna, że raczej jest skłonny stwierdzić jej brak.

Zatem, odnosząc się do wyników dokonanych analiz, deklaracja realizacji strategii nie idzie w parze z deklaracją posiadania strategii prostych reguł. Hipotezę H4 należałoby więc zweryfikować jako nieprawdziwą. Podobnie jak H4a i z pewnymi zastrzeżeniami H4b. H4b wskazuje bowiem na pewne współwystępowanie Z9 i Z10, jednak dotyczy to przede wszystkim niskich wartości, co raczej wskazuje, że jeśli strategia nie jest realizowana, to wskazania jej realizacji metodami prostych reguł są także niskie.

5.6. Świadomość strategii pozycyjnych i ich realizacji

Weryfikacja hipotezy H5 i hipotez pomocniczych H5a i H5b dotyczy przede wszystkim ustalenia relacji pomiędzy zmiennymi Z1, Z4, Z11 i Z12, odnoszącymi się do deklaracji posiadania strategii w ujęciu pozycyjnym (Z11) i realizacji strategii w podejściach związanych z ujęciem pozycyjnym (Z12).

Tabela 5.19. ANOVA rang Kruskala-Wallisa, zmienna grupująca Z1, zmienne zależne Z11 i Z12

Badana zmienna	Test Kruskala-Wallisa	Poziom Z1	N ważnych	Suma rang	Średnia ranga
Z11	H (2, N = 1050) = 16,02 p = 0,00	1	892	455636,50	510,80
		2	105	63774,00	607,37
		3	53	32364,50	610,65
Z12	H (2, N = 1050) = 5,34 p = 0,07	1	892	462689,00	518,71
		2	105	56819,50	541,14
		3	53	32266,50	608,80

Źródło: opracowanie własne.

ANOVA rang Kruskala-Wallisa (tab. 5.19) wskazuje na niewielkie zróżnicowanie wyników w zależności od zajmowanego szczebla w hierarchii organizacji w wartościach deklaracji posiadania strategii pozycyjnych i w jeszcze mniejszym

stopniu w kwestii realizacji strategii w tym ujęciu. Względem pozostałych grup, nieco wyższą rangę średnią osiąga szczebel strategiczny w deklaracji posiadania i realizacji strategii pozycyjnych.

Tabela 5.20. Test mediany Z11 i Z12, zmienna grupująca Z1

N	Z11 ogólna mediana = 2,00 Chi kwadrat = 11,41 df = 2 p = 0,00			Łącznie N	Z12 ogólna mediana = 2,00 Chi kwadrat = 2,04 df = 2 p = 0,36			Łącznie N
	Poziom Z1	1	2		3	1	2	
<= Mediany obserwowanej	707	70	36	813	677	84	37	798
Oczekiwane	690,66	81,30	41,04		677,92	79,80	40,28	
Obs.-oczekiw.	16,34	-11,30	-5,04		-0,92	4,20	-3,28	
> Mediany obserwowanej	185	35	17	237	215	21	16	252
Oczekiwane	201,34	23,70	11,96		214,08	25,20	12,72	
Obs.-oczekiw.	-16,34	11,30	5,04		0,92	-4,20	3,28	
Razem obserwowane	892	105	53	1050	892	105	53	1050

Źródło: opracowanie własne.

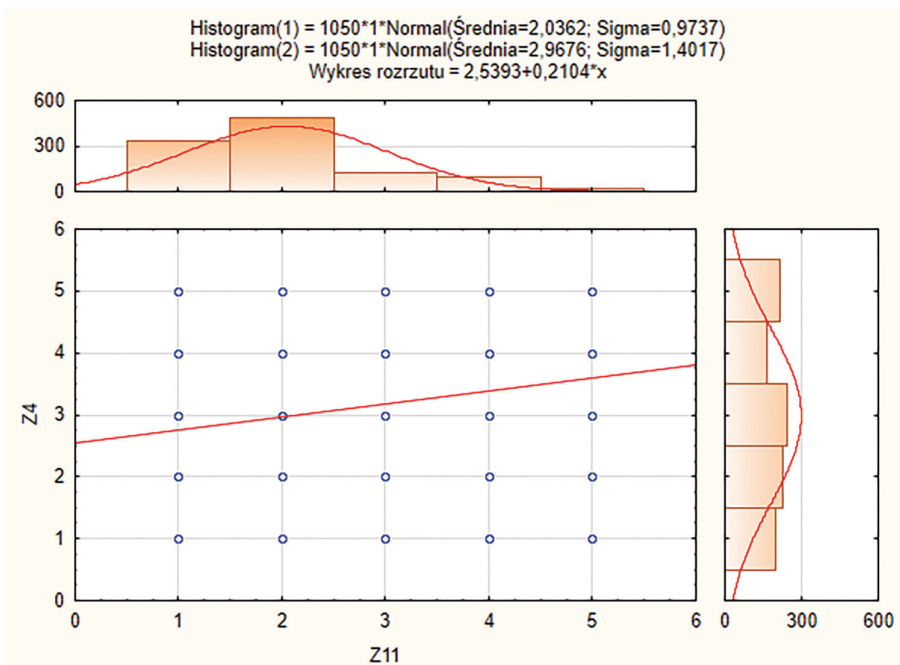
Najwyższe wyniki wskazań posiadania strategii pozycyjnych osiągają grupy menedżerów najwyższego i średniego szczebla, a najwyższe grupa menedżerów średniego szczebla największych przedsiębiorstw, na co wskazuje analiza mediany (tab. 5.20). Wartości te, zwłaszcza w odniesieniu do wskazań w innych podejściach do strategii, nie są jednak wysokie i większość wskazań dla każdego ze szczebli znajduje się poniżej mediany. Powyżej mediany wskazuje wartości skali 237 respondentów, poniżej zaś 813. Można więc wnioskować, że zdaniem badanych strategie nie są ani tworzone, ani realizowane w ujęciu pozycyjnym.

Wykres rozrzutu (wyk. 5.17) wskazuje mocną lewoskośność rozkładu wyników Z11. To zaś sugeruje, że wskazania posiadania strategii pozycyjnych są raczej niskie – poniżej 3,0.

W całej grupie badanych, deklaracja posiadania strategii ogółem nie współwystępuje z posiadaniem strategii pozycyjnych (tab. 5.21) i wniosek ten, choć w różnym stopniu, dotyczy każdej z grup respondentów. W grupie menedżerów zarówno posiadanie strategii, jak i jej realizacja nie wiążą się z posiadaniem strategii pozycyjnej i jej realizacji tymi metodami. Podobnie wygląda to w przypadku poziomu taktycznego i nieco inaczej na poziomie operacyjnym. Poziom operacyjny, podobnie do strategicznego i w odróżnieniu od taktycznego, jeśli stwierdza posiadanie strategii w ogóle, to w mniejszym stopniu dostrzega posiadanie strategii pozycyjnej (wsp. kor. 0,16) niż jej realizacji (wsp. kor. 0,43) metodami pozycyjnymi. Wartości

jednak za każdym razem są tu na tyle niskie, że można jedynie analizować różnice pomiędzy grupami, nie zaś współwystępowania, czy powiązania ujęcia pozycyjnego ze strategią i jej realizacją w ogóle. Współczynniki korelacji dla każdej badanej grupy dla deklaracji posiadania strategii i jej posiadania w ujęciu pozycyjnym zawierają się w przedziale $\langle 0,08, 0,16 \rangle$, realizacji strategii i posiadania strategii pozycyjnej w przedziale $\langle 0,05, 0,34 \rangle$, czy realizacji strategii i realizacji metodami pozycyjnymi $\langle 0,35, 0,38 \rangle$ (tab. 5.21). Wyniki te potwierdza także wykres rozrzutu Z4 i Z11 (wyk. 5.17). Nieco inaczej kształtują się wyniki współczynników korelacji zmiennych deklaracji posiadania strategii pozycyjnej (Z11) i realizacji strategii w podejściu pozycyjnym (Z12) na poziomie taktycznym oraz operacyjnym. Tu współczynniki przyjmują wartości relatywnie wysokie, odpowiednio 0,56 i 0,61. Niskie wartości średnich nie pozwalają ich jednoznacznie przyjąć jako wyznacznika faktycznej deklaracji realizacji strategii w ujęciu pozycyjnym na tych szczeblach. Raczej dotyczy to niskich wartości deklaracji posiadania i realizacji strategii w ujęciu pozycyjnym. Różnice pomiędzy szczeblami są jednak na tyle wysokie, że należy dokonać analizy wyników w poszczególnych grupach respondentów.

Wykres 5.17. Wykres rozrzutu Z4 względem Z11 z histogramami



Źródło: opracowanie własne.

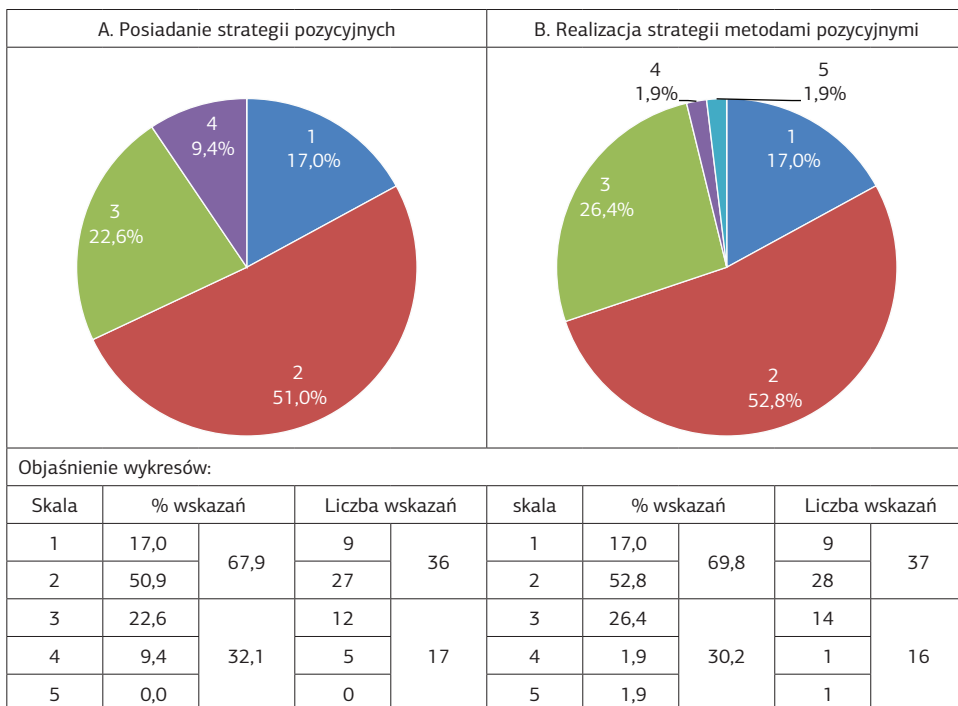
Tabela 5.21. Korelacja zmiennych w grupach respondentów według szczebla hierarchii (Z1). Strategie pozycyjne

	Zmienne								
	Z4	Z11	Z12	Z4	Z11	Z12	Z4	Z11	Z12
Z1	poziom strategiczny			poziom taktyczny			poziom operacyjny		
Z3	0,65	0,08	0,36	0,42	0,16	0,18	0,64	0,16	0,43
Z4		0,05	0,35		0,34	0,36		0,11	0,38
Z11			0,35			0,56			0,61

Nota: wsp. korelacji są istotne z $p < 0,05$, $N = 1050$, braki danych usuwano przypadkami.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem Statistica.

Wykres 5.18. Wartości deklaracji strategii pozycyjnych i ich realizacji w ujęciu pozycyjnym w grupie top, menedżerów najwyższego szczebla

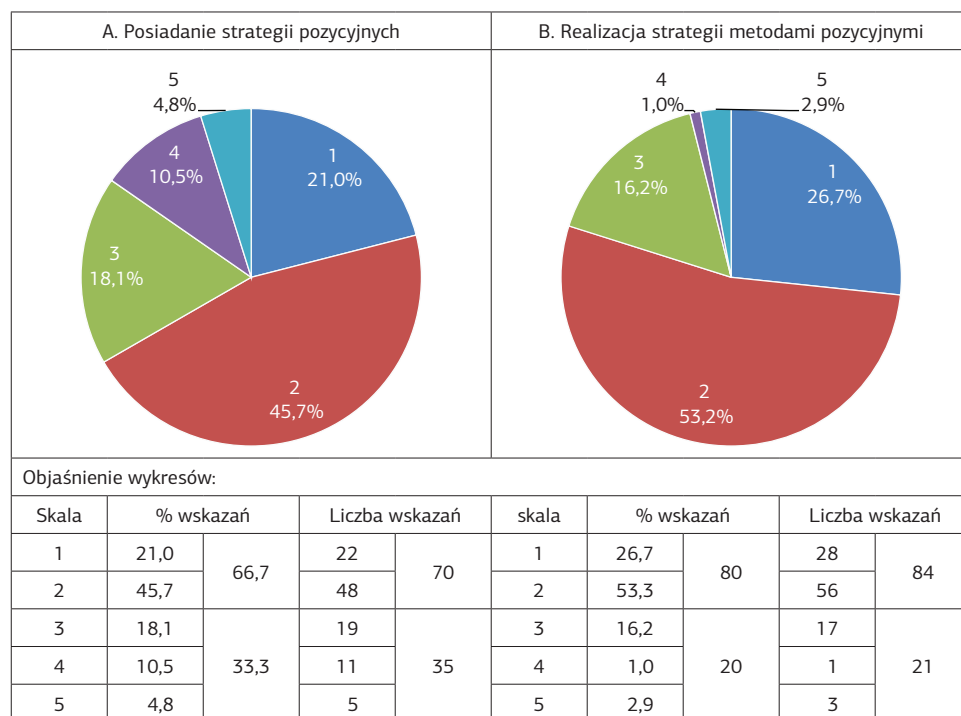


Źródło: opracowanie własne.

W grupie menedżerów najwyższego szczebla (wyk. 5.18), większość wskazań dotyczy niskich wartości (1 i 2) zarówno w przypadku deklaracji posiadania strategii pozycyjnej (67,9%), jak i jej realizacji (69,8%). Zwłaszcza wartości 4 i 5 są deklarowane przez respondentów odpowiednio w 9,4% i 3,8% przypadków. W efekcie

można wyciągnąć wniosek, że grupa top nie deklaruje posiadania strategii pozycyjnych i ich realizacji w tym ujęciu. Różnice pomiędzy deklaracją posiadania i realizacji są tu niewielkie.

Wykres 5.19. Wartości deklaracji strategii pozycyjnych i ich realizacji w ujęciu pozycyjnym w grupie *middle*, menedżerów średniego szczebla



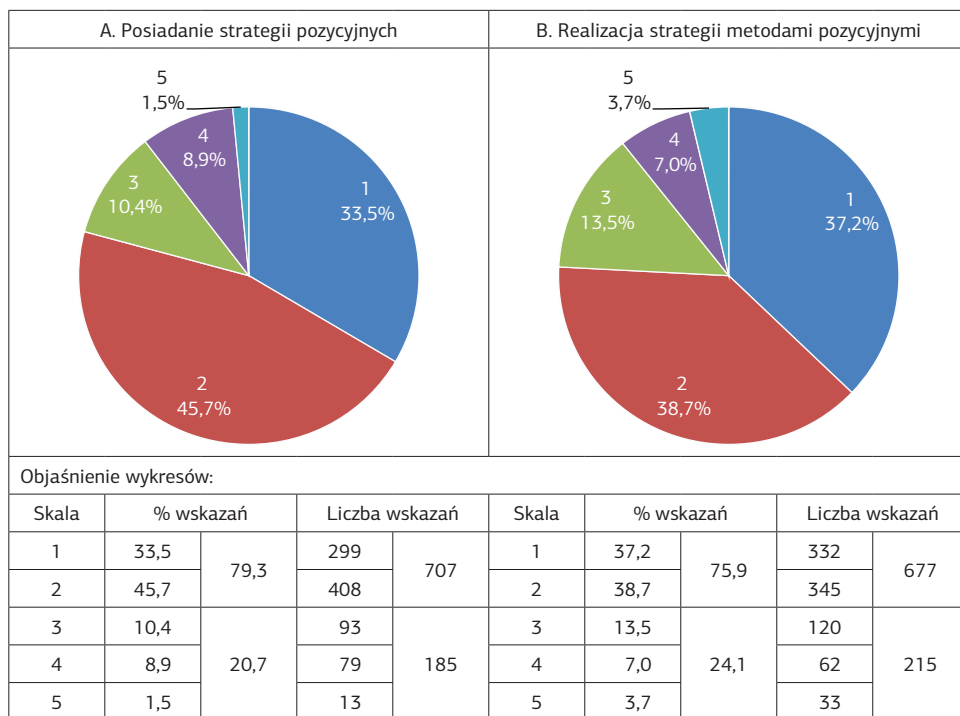
Źródło: opracowanie własne.

W grupie menedżerów średniego szczebla (wyk. 5.19), odsetek wskazań posiadania strategii pozycyjnej jest zbliżony do grupy top. Niskie wartości (1 i 2) posiadania strategii pozycyjnej deklaruje 66,7% ankietowanych, zaś bardzo wysokie (4 i 5) 15,3%. Nieco inaczej jest jednak w przypadku realizacji strategii metodami pozycyjnymi. Tu wartości niskie to już 80% wskazań, zaś wysokie (3–4) 20% i bardzo wysokie (4 i 5) 3,9%. Zatem, o ile niektórzy badani stwierdzili posiadanie strategii pozycyjnych, to jednak nie wskazują ich realizacji metodami pozycyjnymi.

W grupie pracowników najniższego szczebla (wyk. 5.20), podobnie jak w pozostałych badanych grupach, wskazywane są raczej niskie wartości (1 i 2) zarówno dla deklaracji posiadania strategii pozycyjnych (79,3%) oraz ich realizacji metodami pozycyjnymi (75,9%). Wartości bardzo wysokie (4 i 5) to odpowiednio 10,4%

oraz 10,7% wskazań. Odnosząc się do wyższych niż w pozostałych grupach współczynników korelacji pomiędzy deklaracją posiadania strategii pozycyjnych a ich realizacją w ujęciu pozycyjnym, można stwierdzić, że w grupie tej zarówno nie dostrzega się posiadania, jak i realizacji strategii pozycyjnych metodami charakterystycznymi dla tego ujęcia.

Wykres 5.20. Wartości deklaracji strategii pozycyjnych i ich realizacji w ujęciu pozycyjnym w grupie *bottom*, pracowników najniższego szczebla



Źródło: opracowanie własne.

Analizując średnie (tab. 5.22), najwyższe wyniki wskazań posiadania strategii pozycyjnych osiągają grupy menedżerów najwyższego i średniego szczebla, a najwyższą średnią grupa menedżerów średniego szczebla największych przedsiębiorstw (tab. 5.22). Wartości te, zwłaszcza w odniesieniu do wskazań w innych podejściach do strategii, nie są wysokie. Można więc wnioskować, że strategię nie są ani tworzone, ani realizowane w ujęciu pozycyjnym. Jest to wniosek dość ciekawy, jako że strategię pozycyjne odnoszą się do konkurowania z innymi podmiotami, analiz konkurencji i rynku, tworzenia barier wejścia itd. Być może więc to pytania w tym bloku nie w pełni oddawały charakter strategii pozycyjnych, świadomość

pracowników w obszarze konkurowania nie jest pełna, nie uważają walki konkurencyjnej za strategię i jej realizację lub są zorientowani bardziej na wewnątrz własnej organizacji, a strategię uznają za powstające z uwzględnieniem przede wszystkim czynników endogenicznych. Możliwe jest również, że nie łączą pojęcia „strategii” i jej realizacji z walką konkurencyjną, a np. z osiąganiem wyznaczonych celów, na co wskazywałyby wysokie wyniki dla strategii planistycznych.

Tabela 5.22. Średnie dla deklaracji posiadanej i realizowanej strategii w ujęciu pozycyjnym

Zmienna	Poziom zmiennej	N	Z11		Z12	
			Średnia	Bł. std.	Średnia	Bł. std.
Z1	1	892	1,99	0,03	2,01	0,03
	2	105	2,32	0,09	2,00	0,10
	3	53	2,25	0,13	2,20	0,14
Z2	1	340	2,13	0,09	1,95	0,10
	2	351	2,16	0,10	2,03	0,10
	3	359	2,28	0,10	2,23	0,10
Z1-Z2	1-1	287	2,08	0,06	1,83	0,06
	1-2	299	1,97	0,06	2,09	0,06
	1-3	306	1,92	0,06	2,11	0,06
	2-1	34	2,21	0,17	2,12	0,18
	2-2	35	2,26	0,16	1,77	0,17
	2-3	36	2,50	0,16	2,11	0,17
	3-1	19	2,11	0,22	1,89	0,23
	3-2	17	2,24	0,23	2,23	0,25
	3-3	17	2,41	0,23	2,47	0,25

Źródło: opracowanie własne.

W efekcie, hipotezę H5 należy zweryfikować negatywnie. Deklaracja realizacji strategii nie współwystępuje z deklaracją posiadania strategii pozycyjnej na szczeblu strategicznym organizacji. Wniosek ten dotyczy zresztą każdego z analizowanych szczebli.

Hipotezy H5a i H5b, pomimo relatywnie wysokich wartości współczynnika korelacji Z11 i Z12 zwłaszcza w grupie pracowników operacyjnych także należy zweryfikować negatywnie. Wniosek raczej będzie tu taki, że jeśli strategię nie są strategiami pozycyjnymi, to również nie są realizowane w tym podejściu.

5.7. Świadomość strategii zasobowych i ich realizacji

Weryfikacja hipotezy H6 i hipotez pomocniczych H6a i H6b dotyczy przede wszystkim ustalenia relacji pomiędzy zmiennymi Z1, Z4, Z13 i Z14 odnoszących się do deklaracji posiadania strategii w ujęciu zasobowym (Z13) oraz realizacji strategii w podejściach związanych z ujęciem zasobowym (Z14).

Tabela 5.23. ANOVA rang Kruskala-Wallisa, zmienna grupująca Z1, zmienne zależne Z13 i Z14

Badana zmienna	Test Kruskala-Wallisa	Poziom Z1	N ważnych	Suma rang	Średnia ranga
Z13	H (2, N = 1050) = 11,23 p = 0,00	1	892	458147,50	513,62
		2	105	61292,50	583,74
		3	53	32335,00	610,09
Z14	H (2, N = 1050) = 7,72 p = 0,02	1	892	459887,50	515,57
		2	105	60504,50	576,23
		3	53	31383,00	592,13

Źródło: opracowanie własne.

ANOVA rang Kruskala-Wallisa (tab. 5.23) wskazuje na, zwłaszcza w odniesieniu do innych podejść do strategii, niewielkie zróżnicowanie wyników w zależności od zajmowanego szczebla w hierarchii organizacji w wartościach deklaracji posiadania strategii zasobowych i w jeszcze mniejszym stopniu w kwestii realizacji strategii w tym ujęciu. Względem pozostałych grup wyodrębnionych na podstawie szczebla w hierarchii organizacji, nieco wyższą rangę średnią osiąga szczebel strategiczny w deklaracji posiadania oraz realizacji strategii zasobowych. Im niższy szczebel organizacji, tym ranga średnia jest niższa. Ogólnie oznacza to, że szczeble hierarchii są w miarę zgodne co do deklaracji braku posiadania strategii zasobowych i realizacji ich w tym ujęciu.

Wyniki dla całej grupy ogółem wskazują na niski poziom deklaracji posiadania strategii zasobowych (tab. 5.24). Najwyższą wartość średniego wyniku wskazania dla deklaracji posiadania strategii zasobowej zaobserwowano w grupie pracowników operacyjnych organizacji średnich rozmiarów oraz u średniego szczebla organizacji najmniejszych. Ci respondenci w najwyższym stopniu wskazują także na realizację strategii metodami zasobowymi. Liczebność tych grup jest jednak mało istotna z perspektywy całej próby badawczej. Nie zaburza to więc w istotny sposób wniosku, że strategie zasobowe w deklaracjach respondentów nie występują

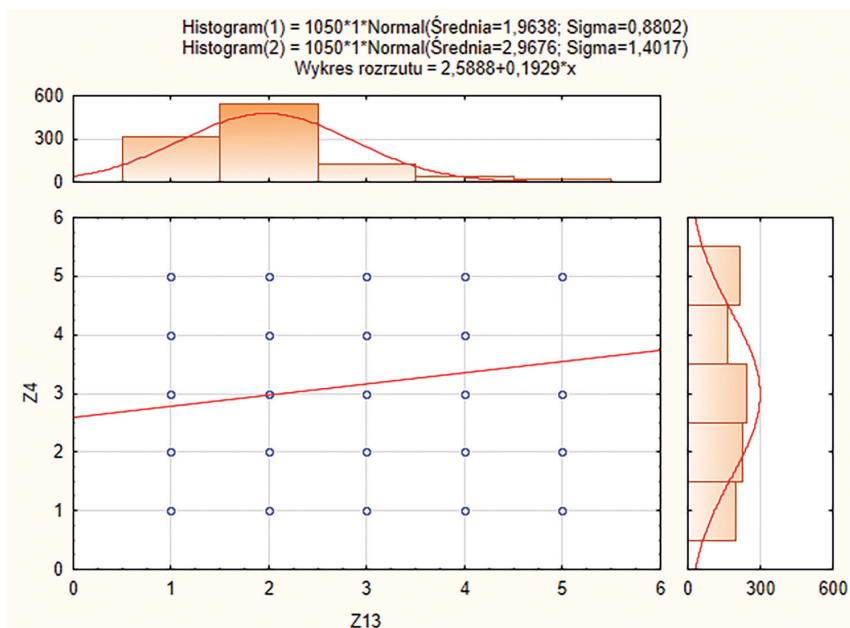
w znacznym stopniu i nie są realizowane w ujęciu zasobowym, co potwierdza analiza mediany (tab. 5.24). W badanych grupach poniżej mediany (2,0) pozostaje większość respondentów w każdej z grup wyznaczonych przez hierarchię. Wartości skali poniżej mediany zaznacza 858 respondentów, zaś powyżej 192.

Tabela 5.24. Test mediany Z13 i Z14, zmienna grupująca Z1

N	Z13 ogólna mediana = 2,00 Chi kwadrat = 14,76 df = 2 p = 0,00			Łącznie N	Z14 ogólna mediana = 2,00 Chi kwadrat = 16,19 df = 2 p = 0,00			Łącznie N
	1	2	3		1	2	3	
<= Mediany obserwowanej	745	72	41	858	744	71	41	856
Oczekiwane	728,89	85,80	43,31		727,19	85,60	43,21	
Obs.-oczekiw.	16,11	-13,80	-2,31		16,81	-14,60	-2,21	
> Mediany obserwowanej	147	33	12	192	148	34	12	194
Oczekiwane	163,11	19,20	9,69		164,81	19,40	9,79	
Obs.-oczekiw.	-16,11	13,80	2,31		-16,81	14,60	2,21	
Razem obserwowane	892	105	53	1050	892	105	53	1050

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 5.21. Wykres rozrzutu Z4 względem Z13 z histogramami



Źródło: opracowanie własne.

Relacja wyników dla deklaracji posiadania strategii zasobowej (Z13) do deklaracji realizacji strategii (Z4) nie zadowala. O ile wyniki dla deklaracji realizacji strategii rozkładają się równomiernie, z lekką tendencją prawoskośną, to wyniki deklaracji posiadania strategii zasobowej są mocno lewoskośne (wyk. 5.21) i zaznaczone są najczęściej wartości poniżej 2,0 (tab. 5.25).

Tabela 5.25. Korelacja zmiennych w grupach respondentów według szczebla hierarchii (Z1). Strategie zasobowe

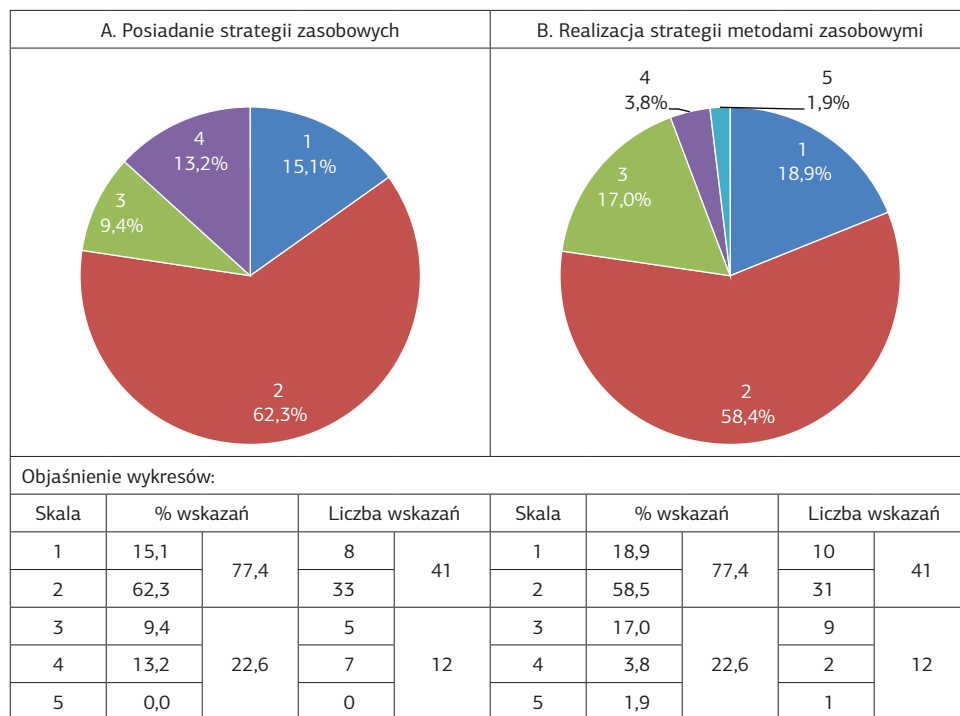
	Zmienne								
	Z4	Z13	Z14	Z4	Z13	Z14	Z4	Z13	Z14
Z1	poziom strategiczny			poziom taktyczny			poziom operacyjny		
Z3	0,65	-0,40	-0,02	0,42	0,08	0,08	0,64	0,31	0,37
Z4		0,21	0,07		0,23	0,28		0,09	0,29
Z13			0,35			0,34			0,29

Nota: wsp. korelacji są istotne z $p < 0,05$, $N = 1050$, braki danych usuwano przypadkami.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem Statistica.

Jeśli w ogóle doszukiwać się współwystępowania analizowanych tu zmiennych, to poziomy strategiczny i taktyczny odznaczają się nieco wyższym współczynnikiem korelacji Z4 i Z13, aniżeli poziom operacyjny. Co jednak istotne dla tych poziomów, deklaracja posiadania strategii (Z3) nie współwystępuje z deklaracją posiadania strategii zasobowej. Współczynnik korelacji dla poziomu strategicznego i taktycznego zawiera się w przedziale $<-0,40, 0,08>$ (tab. 5.25). Na poziomie strategicznym współczynnik korelacji w pewnym stopniu sugeruje, że im wyższy poziom deklaracji posiadania strategii, tym niższy poziom deklaracji posiadania strategii zasobowej. Tu także widać, że im niżej w hierarchii, tym wyższy współczynnik korelacji zmiennych posiadania strategii (Z3) i posiadania strategii zasobowej (Z13). Podobnie współczynnik korelacji kształtuje się w przypadku zmiennej realizacji strategii zasobowej. Z tym, że w tym przypadku posiadanie strategii w ogóle i jej realizacja w podejściu zasobowym współwystępuje w jakimkolwiek, choćby niewielkim stopniu wyłącznie na poziomie operacyjnym. Poziom operacyjny w najwyższym stopniu spośród pozostałych szczebli wiąże posiadanie strategii w ogóle z realizacją strategii w ujęciu zasobowym (wsp. kor. 0,37). Co prawda występuje pewna niewielka korelacja posiadania strategii zasobowej i jej realizacji w ujęciu zasobowym i to dość podobnie na każdym szczeblu hierarchii, jednak uwzględniając niskie średnie wyniki dla tych deklaracji (tab. 5.26) należy raczej stwierdzić, że brak posiadania strategii zasobowych występuje wraz z brakiem ich realizacji w ujęciu zasobowym.

Wykres 5.22. Wartości deklaracji strategii zasobowych i ich realizacji w ujęciu zasobowym w grupie top, menedżerów najwyższego szczebla

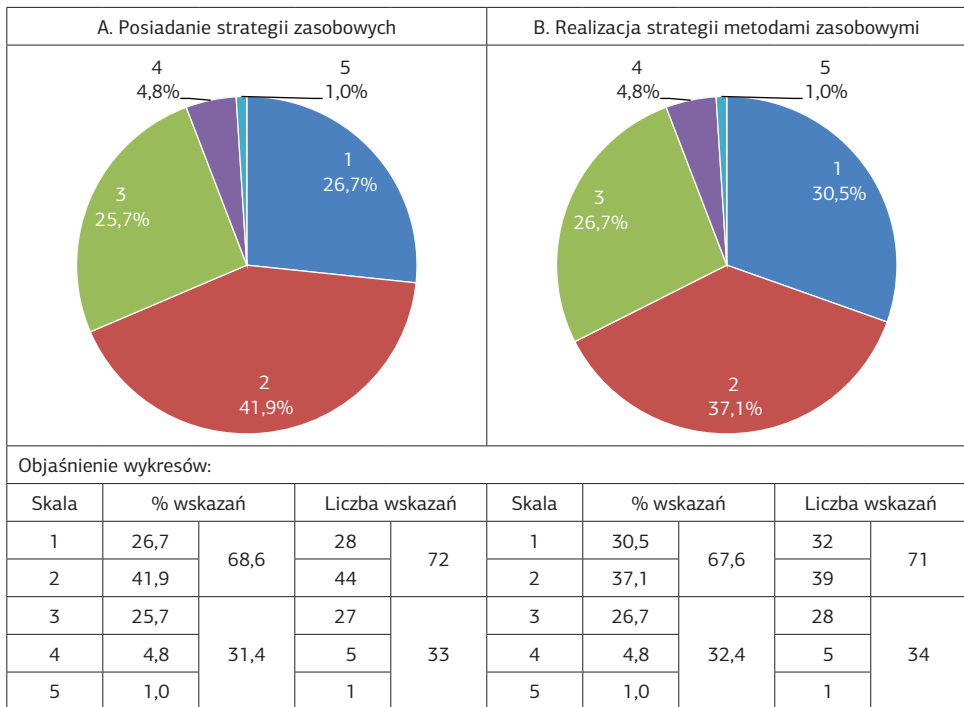


Źródło: opracowanie własne.

W grupie menedżerów najwyższego szczebla (wyk. 5.22), większość wskazań zarówno dla deklaracji posiadania, jak i realizacji strategii zasobowych metodami w ujęciu zasobowym dotyczy wartości niskich (1 i 2). Odpowiednio 77,4% posiadania strategii zasobowych i 77,4% realizacji strategii w ujęciu zasobowym. Wartości 5, najwyższej, nie wskazuje nikt w przypadku deklaracji posiadania strategii zasobowej i 1 osoba w przypadku jej realizacji w tym podejściu.

W grupie menedżerów średniego szczebla (wyk. 5.23), większość respondentów co prawda wskazuje wartości niskie (1 i 2), dla posiadania strategii zasobowych (68,6% wskazań) i dla ich realizacji w ujęciu zasobowym (67,6%). W tej grupie, odsetek zaznaczających wartości wyższe (3–5) jest większy, niż w grupie top i wynosi 31,4% dla deklaracji strategii i 32,4% dla ich realizacji. Ten szczebel w najwyższym, spośród trzech badanych, widzi zarówno posiadanie, jak i realizację strategii zasobowych w ujęciu zasobowym. Nie potwierdza tego analiza średnich (tab. 5.26). Grupa ta wskazuje wyniki podobne do grupy menedżerów najwyższego szczebla.

Wykres 5.23. Wartości deklaracji strategii zasobowych i ich realizacji w ujęciu zasobowym w grupie *middle*, menedżerów średniego szczebla



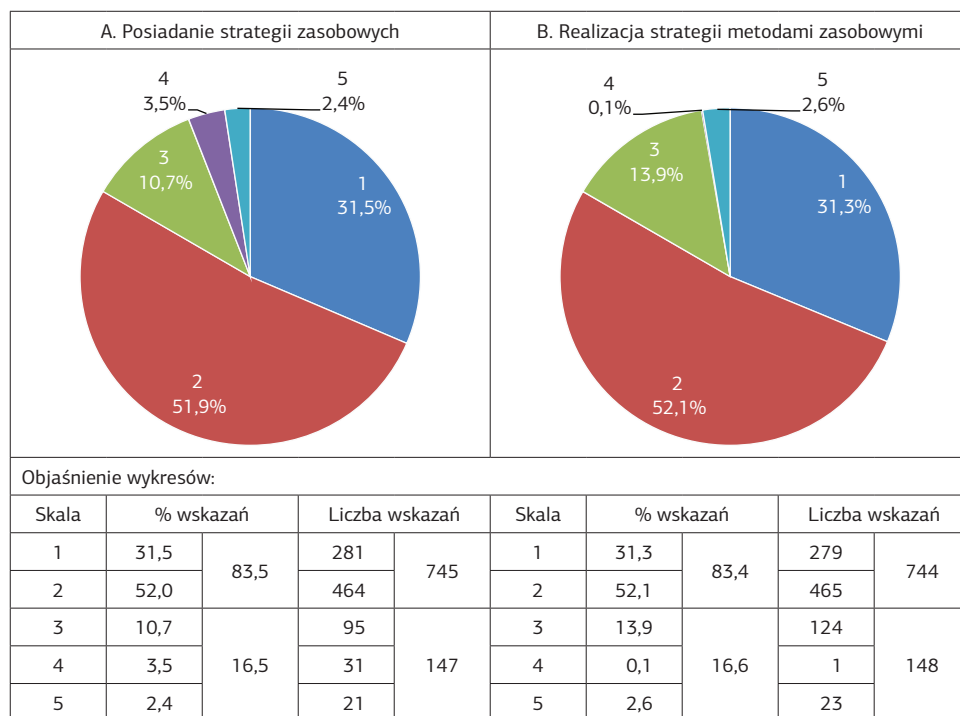
Źródło: opracowanie własne.

W grupie pracowników operacyjnych (wyk. 5.24), zdecydowana większość zarówno nie dostrzega (wartości 1 i 2) posiadania strategii zasobowych (83,5%), jak i ich realizacji w podejściu zasobowym (83,4%). Odsetek jest tu tak znaczny, że można stwierdzić, iż pracownicy najniższego szczebla, odpowiedzialni za realizację strategii, nie dostrzegają zarówno posiadania strategii zasobowych, jak i ich realizacji w tym ujęciu.

Wyniki dla całej grupy ogółem wskazują na niski poziom deklaracji posiadania strategii zasobowych (tab. 5.26). Najwyższą wartość średniego wyniku wskazania dla deklaracji posiadania strategii zasobowej zaobserwowano w grupie pracowników strategicznych organizacji średniego rozmiaru (2,59) oraz u średniego szczebla organizacji najmniejszych (2,32). Natomiast menedżerowie średniego szczebla najmniejszych organizacji w najwyższym stopniu wskazują na realizację strategii metodami zasobowymi 2,35. Liczebność tych grup jest jednak mało istotna z perspektywy całej próby badawczej. Nie zaburza to więc w istotny sposób wniosku, że

strategie zasobowe w deklaracjach respondentów nie występują w znacznym stopniu i w ich świadomości strategii nie są także realizowane w ujęciu zasobowym.

Wykres 5.24. Wartości deklaracji strategii zasobowych i ich realizacji w ujęciu zasobowym w grupie *bottom*, pracowników najniższego szczebla



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.26. Średnie dla deklaracji posiadanej i realizowanej strategii w ujęciu zasobowym

Zmienna	Poziom zmiennej	N	Z13		Z14	
			Średnia	Bł. std.	Średnia	Bł. std.
Z1	1	892	1,93	0,03	1,91	0,03
	2	105	2,11	0,09	2,09	0,08
	3	53	2,21	0,12	2,11	0,11
Z2	1	340	2,07	0,09	2,12	0,08
	2	351	2,22	0,09	1,98	0,08
	3	359	1,98	0,09	2,01	0,08

Zmienna	Poziom zmiennej	N	Z13		Z14	
			Średnia	Bł. std.	Średnia	Bł. std.
Z1-Z2	1-1	287	2,00	0,05	1,86	0,05
	1-2	299	1,97	0,05	1,90	0,05
	1-3	306	1,83	0,05	1,95	0,05
	2-1	34	2,32	0,15	2,35	0,14
	2-2	35	2,11	0,15	1,97	0,14
	2-3	36	1,92	0,15	1,94	0,14
	3-1	19	1,89	0,20	2,16	0,19
	3-2	17	2,59	0,21	2,06	0,20
	3-3	17	2,18	0,21	2,12	0,20

Źródło: opracowanie własne.

W efekcie hipotezę H6 należy zweryfikować negatywnie. Deklaracja realizacji strategii nie współwystępuje z deklaracją posiadania strategii zasobowej na żadnym, również na strategicznym szczeblu organizacji.

Hipotezy H6a i H6b należy także zweryfikować negatywnie. Wniosek raczej będzie tu taki, że jeśli strategię nie są strategiami zasobowymi, to również nie są realizowane w podejściu zasobowym.

5.8. Syntetyczna próba oceny świadomości realizacji strategii na poziomie funkcji sprzedaży

W wyniku przeprowadzonych analiz, jednoznacznie udało się jedynie ustalić występowanie w świadomości badanych na wszystkich szczeblach organizacji występowanie i realizację strategii planistycznych. Gdyby przyjąć, że strategia nie może być rozpatrywana bez jej realizacji [m.in. Quinn, 1980], to odnosząc się do deklaracji badanych, jedynym kompleksowym i pełnym podejściem do strategii byłoby jej ujęcie planistyczne. Sytuacja nie jest tu jednak aż tak jednoznaczna. Co prawda pozytywnie zweryfikowano hipotezę, że jeśli organizacja zdaniem respondentów posiada strategię, to także ją realizuje, jednak z pewnymi zastrzeżeniami. Zestawienie hipotez i ich weryfikacji przedstawiono w tab. 5.27.

Tabela 5.27. Hipotezy i ich weryfikacja

Lp.	Hipoteza	Treść	Weryfikacja	Uwagi
Świadomość strategiczna – strategie ogółem				
1.	H1	W grupie deklarującej posiadanie strategii dominującą jest deklaracja jej realizacji	Pozytywna	Z zastrzeżeniami, pozytywna weryfikacja dotyczy przede wszystkim szczebla strategicznego i w nieco mniejszym taktycznego
2.	H1a	Na poziomie taktycznym, w grupie deklarującej posiadanie strategii dominującą jest deklaracja jej realizacji	Pozytywna	Brak
3.	H1b	Na poziomie operacyjnym, w grupie deklarującej posiadanie strategii dominującą jest deklaracja jej realizacji	Negatywna	Wartości deklaracji realizacji strategii na poziomie operacyjnym są na relatywnie niskim poziomie, co dotyczy przede wszystkim małych i średnich organizacji. Nie można jednak także zweryfikować pozytywnie hipotezy odwrotnej, że posiadana strategia nie jest realizowana na poziomie operacyjnym
Świadomość strategiczna – strategie planistyczne				
4.	H2	W grupie deklarującej realizację strategii dominującą jest deklaracja posiadania strategii w ujęciu planistycznym	Pozytywna	Pomimo niejednoznacznych bezwzględnych wyników, jednak osiąga dobre wyniki w odniesieniu do pozostałych hipotez
5.	H2a	Na poziomie taktycznym, w grupie deklarującej posiadanie strategii planistycznej dominująca jest deklaracja realizacji strategii w ujęciu planistycznym	Pozytywna	Wyraźnie zaznacza się realizacja strategii w ujęciu planistycznym
6.	H2b	Na poziomie operacyjnym, w grupie deklarującej posiadanie strategii planistycznej dominująca jest deklaracja realizacji strategii w ujęciu planistycznym	Pozytywna	Wyraźnie zaznacza się realizacja strategii w ujęciu planistycznym
Świadomość strategiczna – strategie ewolucyjne				
7.	H3	W grupie deklarującej realizację strategii dominującą jest deklaracja posiadania strategii ewolucyjnych	Negatywna	Poziom strategiczny stwierdza posiadanie strategii ewolucyjnych, lecz nie łączy tego z realizacją strategii. Pozytywna weryfikacja hipotezy odwrotnej, H3 [*] , zdaniem badanych, jeśli strategia jest realizowana to nie jest to strategia ewolucyjna
8.	H3a	Na poziomie taktycznym, w grupie deklarującej posiadanie strategii ewolucyjnej dominująca jest deklaracja realizacji strategii w ujęciu ewolucyjnym	Negatywna	Zdaniem badanych, jeśli strategia występuje w ujęciu ewolucyjnym, to szczebel taktyczny stwierdza brak jej realizacji
9.	H3b	Na poziomie operacyjnym, w grupie deklarującej posiadanie strategii ewolucyjnej dominująca jest deklaracja realizacji strategii w ujęciu ewolucyjnym	Negatywna	Zdaniem badanych, jeśli strategia występuje w ujęciu ewolucyjnym, to szczebel operacyjny stwierdza brak jej realizacji

Lp.	Hipoteza	Treść	Weryfikacja	Uwagi
Świadomość strategiczna – strategię prostych reguł				
10.	H4	W grupie deklarującej realizację strategii dominującą jest deklaracja posiadania strategii w ujęciu prostych reguł	Negatywna	Poziom strategiczny stwierdza posiadanie strategii prostych reguł, lecz nie jej realizację tymi metodami
11.	H4a	Na poziomie taktycznym, w grupie deklarującej posiadanie strategii prostych reguł dominująca jest deklaracja realizacji strategii w ujęciu prostych reguł	Negatywna	Zaznacza się przekonanie o braku strategii i jej realizacji, jeśli występuje ona w deklaracjach w ujęciu prostych reguł
12.	H4b	Na poziomie operacyjnym, w grupie deklarującej posiadanie strategii prostych reguł dominująca jest deklaracja realizacji strategii w ujęciu prostych reguł	Negatywna	Poziom operacyjny postrzega posiadanie i realizację strategii prostych reguł jako brak strategii i brak jej realizacji
Świadomość strategiczna – strategię pozycyjne				
13.	H5	W grupie deklarującej realizację strategii dominującą jest deklaracja posiadania strategii w ujęciu pozycyjnym	Negatywna	Deklaracje posiadania i realizowania strategii pozycyjnej są na niskim poziomie szczególnie na szczeblach strategicznym i taktycznym
14.	H5a	Na poziomie taktycznym, w grupie deklarującej posiadanie strategii pozycyjnych dominująca jest deklaracja realizacji strategii w ujęciu pozycyjnym	Negatywna	Zdaniem badanych, strategia nie jest pozycyjna i nie jest realizowana w ujęciu pozycyjnym
15.	H5b	Na poziomie operacyjnym, w grupie deklarującej posiadanie strategii pozycyjnych dominująca jest deklaracja realizacji strategii w ujęciu pozycyjnym	Negatywna	Zdaniem badanych, strategia nie jest pozycyjna i nie jest realizowana w ujęciu pozycyjnym
Świadomość strategiczna – strategię zasobowe				
16.	H6	W grupie deklarującej realizację strategii dominującą jest deklaracja posiadania strategii w ujęciu zasobowym	Negatywna	Zdaniem badanych, realizowana strategia nie jest strategią zasobową
17.	H6a	Na poziomie taktycznym, w grupie deklarującej posiadanie strategii zasobowych dominująca jest deklaracja realizacji strategii w ujęciu zasobowym	Negatywna	Zdaniem badanych, strategia nie jest zasobowa i nie jest realizowana w ujęciu zasobowym
18.	H6b	Na poziomie operacyjnym, w grupie deklarującej posiadanie strategii zasobowych dominująca jest deklaracja realizacji strategii w ujęciu zasobowym	Negatywna	Zdaniem badanych, strategia nie jest zasobowa i nie jest realizowana w ujęciu zasobowym

Źródło: opracowanie własne.

Deklaracja posiadania i realizacji strategii dotyczy przede wszystkim szczebli strategicznego (w największym stopniu) i taktycznego (w nieco mniejszym). Umiarkowanie potwierdza to szczebel operacyjny, na którego barkach, w znacznej mierze realizacja strategii spoczywa. Można tu jednak dopatrywać się braku świadomości tego, że działania poziomu operacyjnego wypełniają realizacyjną wolę szczebli

wyższych w hierarchii organizacji [Galpin, 1998; Liao, Chuang, 2004; Li, Lin, 2015]. To szczebel strategiczny charakteryzuje się wyższą świadomością strategiczną, zaś im niżej w hierarchii, tym świadomość ta jest niższa, czego dowodzą badania D. Hambricka [1981], który wskazuje też, że badając relacje pomiędzy strategią a zachowaniami menedżerskimi, lepszych wyników dostarcza analiza świadomości strategicznej menedżerów różnych szczebli, aniżeli analiza wyników *ex post* odnoszących się przede wszystkim do skuteczności realizacji strategii.

W przeprowadzonych w pracy badaniach zaznacza się droga kształtowania się świadomości realizacji strategii połączona z odmienną narracją jej realizacji na poszczególnych szczeblach hierarchii organizacji [Corboy, O'Corrbui, 1999; Lares-Mankki, 1994]. Zweryfikowano więc pozytywnie hipotezę H1 i potwierdzono, że jeśli deklarowane jest posiadanie strategii to jest także deklarowana jej realizacja. Zweryfikowano także pozytywnie H1a stwierdzającą, że zdaniem badanych, posiadana strategia jest realizowana na szczeblu taktycznym. Negatywnie natomiast (jednak z tendencją do pozytywnej) zweryfikowano H1b, w świadomości badanych posiadana strategia nie jest realizowana na szczeblu operacyjnym. Nie jest to jednak w pełni prawda, choć nie jest także nieprawdą, a hipoteza odwrotna do H1b też nie mogłaby być uznana za prawdziwą, zaś H1b jednoznacznie za fałszywą. W efekcie, jeśli występuje świadomość posiadania strategii, to także występuje świadomość jej realizacji na poziomie taktycznym (H1a) i raczej nie ma świadomości jej realizacji na poziomie operacyjnym (H1b). Jako że poziom strategiczny stwierdza realizację posiadanej strategii, można przyjąć, że strategia posiadana jest do pewnego stopnia realizowana, jednak nie w świadomości osób tego szczebla (H1).

Pozytywnie zweryfikowano także hipotezy dotyczące strategii planistycznych. W świadomości badanych, realizowana strategia jest strategią w ujęciu planistycznym (H2), również, jeśli szczebel strategiczny stwierdza posiadanie strategii planistycznej, to także szczeble niższe widzą jej realizację w ujęciu planistycznym. Zarówno poziom taktyczny (H2a), jak i poziom operacyjny (H2b). I to w zasadzie jedyne, kompleksowe ujęcie pozostające w ramach opisanych szkół strategii i jej realizacji występujące w świadomości badanych, konsekwentnie w ramach jednolitej szkoły strategii, które zweryfikowano tu pozytywnie.

Hipotezy dotyczące posiadania i realizacji strategii ewolucyjnych zweryfikowano negatywnie (H3, H3a, H3b). Zweryfikowano tu hipotezy odwrotne. Jeśli, zdaniem badanych, strategia jest strategią ewolucyjną, to respondenci raczej uznają, że jej nie posiadają ani nie realizują. Podobnie, gdy jest realizowana podejściami o charakterystyce ujęcia ewolucyjnego. Dotyczy to szczebli taktycznego, a zwłaszcza operacyjnego.

Hipotezy dotyczące realizacji strategii w ujęciu prostych reguł (H4, H4, H4b) także zostały zweryfikowane negatywnie. W nieco mniejszym stopniu, ale jednak dostrzegalnym. Wnioski mogą tu być takie, jak dla realizacji strategii w podejściach związanych z ujęciem ewolucyjnym. Tu również występowanie strategii prostych reguł w świadomości szczebla strategicznego oznacza brak jej dostrzeżenia na szczeblu taktycznym, ale przede wszystkim operacyjnym.

Hipotezy dotyczące strategii pozycyjnych (H5, H5a i H5b) także zostały zweryfikowane negatywnie. Deklaracja strategii pozycyjnej i jej realizacji metodami przyjętymi tu za pozycyjne nie występuje na żadnym ze szczebli. Pomimo relatywnie dobrych wyników świadomości realizacji strategii w ujęciu pozycyjnym na szczeblu operacyjnym, nie można jednak było uznać prawdziwości hipotezy H5b, że jeśli w świadomości badanych strategia jest realizowana na poziomie taktycznym metodami związanymi z ujęciem pozycyjnym, to jest także, ich zdaniem realizowana w tym ujęciu na poziomie operacyjnym.

Hipotezy związane z ujęciem zasobowym (H6, H6a i H6b) zostały zweryfikowane negatywnie. Jest to o tyle ciekawe, że na gruncie deklaracji stosowanych metod i podejść do realizacji strategii, na poziomie strategicznym występuje wysoka wartość deklaracji ich występowania. Szczegółowe pytania zweryfikowały to jednak negatywnie i wskazały, że jeśli w świadomości badanych strategia jest realizowana, to nie można potwierdzić, iż ich zdaniem jest realizowana w ujęciu zasobowym (H6).

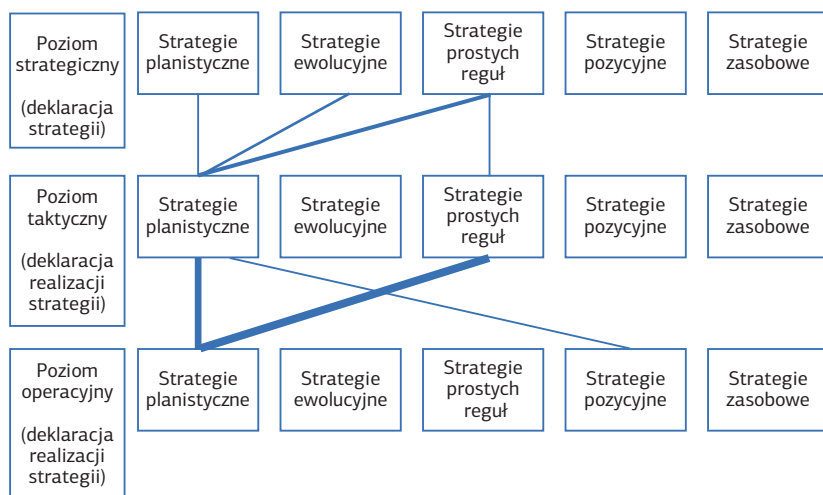
Rzucającymi światło na wyjaśnienie tego stanu są jednak wnioski analiz crosowych, niezwiązanych wyłącznie z testowanymi hipotezami (rys. 5.1). Dotyczą one występowania w świadomości respondentów różnych ujęć strategii i różnych podejść do jej realizacji na każdym ze szczebli. Jeśli według ich wskazań strategia jest realizowana, to przede wszystkim na poziomie strategicznym występuje w świadomości badanych jako strategia prostych reguł, zaś w ich wskazaniach realizowana jest w ujęciu planistycznym na poziomach taktycznym i operacyjnym. Występują tu przypadki, w których poziom taktyczny także dostrzega realizację strategii w ujęciu prostych reguł. Również na poziomie operacyjnym stwierdza się jej realizację w ujęciu planistycznym (dla Z5, Z6 i Z9, Z10).

Nieco rzadziej występuje ścieżka świadomości realizacji strategii od ujęcia prostych reguł jako deklaracji strategii na poziomie strategicznym, przez to samo ujęcie w deklaracjach jej realizacji na poziomie taktycznym i świadomości ujęcia planistycznego w realizacji strategii na poziomie operacyjnym. Również rzadziej niż pierwsza wymieniona droga schematu świadomości strategicznej od strategii do jej realizacji, ale wciąż wyraźnie zaznacza się ujęcie ewolucyjne strategii na poziomie strategicznym oraz ujęcie planistyczne w świadomości jej realizacji

na poziomach taktycznym i operacyjnym. W niektórych przypadkach, zwłaszcza w ujęciu planistycznym na poziomie strategicznym i taktycznym można zauważyć występowanie świadomości realizacji strategii w ujęciu pozycyjnym, ale tylko na szczeblu operacyjnym.

W sytuacji, w której poziom operacyjny dostrzega realizację strategii w ujęciu pozycyjnym, a wyższe poziomy tak tego nie postrzegają wyniki są o tyle ciekawe, że w bloku pytań poświęconych podejściom do realizacji strategii, szczebel strategiczny wskazywał na realizację strategii w ujęciach pozycyjnym i zasobowym. Podejście zasobowe na gruncie szczegółowych pytań przestało jednak występować, co może być związane np. z deklaracją podejścia zasobowego, jednak brakiem świadomości faktycznego stosowania metod realizacji strategii z nim związanych, lub także przekształcania podejścia zasobowego w strategię prostych reguł, ewolucyjną czy planistyczną. Zławsza że wraz z postępowaniem analiz wyników coraz wyraźniej zacierały się granice pomiędzy świadomością ujęć strategii a świadomością przypisanych im metod realizacji. Powstawało wrażenie, że w świadomości badanych występuje hybrydowość metod realizacji strategii [Jarzabkowski, Balogun, 2009] i brak jednoznacznego ich ujęcia według jednej z przedstawionych tu szkół strategii.

Rysunek 5.1. Analiza wyników świadomości ujęć (szkół) strategii i świadomości podejść do realizacji strategii



Źródło: opracowanie własne.

Odwołując się do analizy średnich, wsp. korelacji i analiz ANOVA, uwzględniono trzy grubości od najmniejszej, przez średnią po najgrubszą. Im grubsza linia na wykresie, tym większe współwystępowanie i wyższy niż w innych przypadkach

poziom wartości średnich deklaracji świadomości strategii w kolejnych ujęciach i świadomości podejść do ich realizacji.

Dla strategii planistycznych (Z5, Z6) wysokie wartości wskazań dotyczą szczebla operacyjnego, co jednak nie ma miejsca w przypadku strategii ewolucyjnych (Z7, Z8) oraz prostych reguł (Z9, Z10). W tych ujęciach natomiast, wartości wysokie to przede wszystkim szczebel strategiczny. Nawet w przypadku zbiorczo analizowanych średnich deklaracji dla poszczególnych poziomów hierarchii widać przejście od strategii prostych reguł i ewolucyjnej na poziomie strategicznym, a także do planistycznej na operacyjnym. Ciekawe są tu deklaracje szczebla taktycznego, który dostrzega występowanie strategii ewolucyjnych (Z7) i prostych reguł (Z9), zbliżając się wynikami do szczebla strategicznego i odbiegając od operacyjnego. Dla realizacji strategii tymi metodami (Z8, Z10), raczej wskazuje wartości zbliżone dla szczebla operacyjnego. Szczególnie dobrze widoczne jest to dla strategii prostych reguł (Z9, Z10), ale też np. dla pozycyjnych (Z11, Z12). To może wskazywać, że co prawda może w świadomości badanych występować strategia prostych reguł, ewolucyjna czy pozycyjna na poziomie strategicznym, co widzi szczebel taktyczny, jednak w postrzeganiu transponuje ją na formę strategii planistycznej [Jarzabkowski, Balogun, 2009], zwłaszcza w kontekście jej realizacji, co z kolei dostrzega szczebel operacyjny (Z5, Z6). Zwłaszcza, że szczebel taktyczny ma wyniki najniższe dla strategii planistycznych, co może wynikać z zachwiania świadomości, jaki rodzaj ujęcia strategii występuje w organizacji, a jaki jest używany do jej wdrożenia. W odpowiedziach można zaobserwować także wyższą świadomość występowania strategii zasobowych (Z13) i ich realizacji w ujęciu zasobowym (Z14) na szczeblu strategicznym, aniżeli na pozostałych szczeblach.

Najsilniej występującym w świadomości badanych schematem realizacji strategii pozostaje jej ujęcie prostych reguł na poziomie strategicznym i planistyczne na taktycznym i operacyjnym. Co wraz z wynikami pytań odnośnie do stosowanych metod realizacji strategii można przekształcić na podejście partycypacyjne na szczeblu strategicznym oraz kaskadowanie planu na szczeblach taktycznym i operacyjnym. Podejście partycypacyjne ma także uzasadnienie odnosząc się do wyłaniającej się z badań istotnej roli szczebla pośredniego we wdrażaniu strategii [Covey, 2006; Salih, Doll, 2013; Savaneviciene, Stankeviciute, 2011; Thun, 2007]. Na tym szczeblu następuje zwykle przekształcenie posiadanej strategii w jednym ujęciu, na jej realizację w tym samym bądź innym. Angażowanie przez szczebel strategiczny kierowników średniego szczebla w tworzenie i realizację strategii, kształtowanie ich świadomości strategicznej [Hambrick, 2007; Papadakis, Lioukas, Chambers, 1998] i świadomości realizacji strategii może więc faktycznie występować, co jednak trudno potwierdzić w kontekście kolejnych wniosków z badania.

Co także istotne, przede wszystkim respondenci reprezentujący szczebel operacyjny, ale także taktyczny, istnienie strategii dostrzegają wtedy, gdy jest to strategia planistyczna. Zwłaszcza, gdy jest ona deklarowana w jej ujęciu ewolucyjnym i w nieco mniejszym stopniu prostych reguł stwierdzają, że strategia nie występuje i nie jest przez nich realizowana. Podobnie dotyczy to metod jej realizacji. Swoboda związana ze strategiami ewolucyjnymi jest widziana jako brak realizacji strategii. W zasadzie jedynym ujęciem strategii postrzeganym przez poziom operacyjny i w nieco mniejszym stopniu taktyczny jako strategia jest ujęcie planistyczne. Świadomość strategiczna realizacji strategii w ujęciu planistycznym występuje w największym stopniu.

Wskazuje to na występowanie dwóch lub trzech narracji odnośnie do strategii i jej realizacji związanych z zajmowanym szczeblem w hierarchii organizacji. Odmienne są one zwłaszcza dla szczebla strategicznego i operacyjnego [Andersen, 2004a, 2004b]. W nieco mniejszym stopniu różny od strategicznego jest szczebel taktyczny [Salih, Doll, 2013]. Strategia może więc nie wykazywać tu narzędzia integracji jej realizacji jako strumienia decyzji i działań na wszystkich szczeblach organizacji [Ketokivi, Castaner, 2004].

Może także wskazywać także na występowanie dwóch, niezbyt dobrze skomunikowanych ze sobą środowisk opisanych szczeblami hierarchii [Dyczkowska, Dyczkowski, 2015] (co stałoby w pewnej sprzeczności z wcześniejszym wnioskiem o wykorzystywaniu metody partycypacyjnej), czyli menedżerów strategicznych, postrzegających strategię jako ciągłą zmianę, oraz szczebli taktycznego i operacyjnego skłonnych raczej do realizacji konkretnych, w miarę stałych w pewnym przedziale czasu planów i osiągnięcia założonych celów. Konieczne byłoby więc wprowadzenie hybrydowych metod realizacji strategii, zakładających znaczną swobodę zmiany na poziomie strategicznym jednocześnie przekształcającej, przynajmniej krótkookresowo w plany i cele [Andersen, 2004a]. To także może w jakimś stopniu wyjaśniać deklaracje posiadania i realizacji strategii na szczeblu strategicznym i deklarację jej niemal braku oraz braku realizacji na szczeblu operacyjnym. Te poziomy w hierarchii mogą mieć pewien problem z komunikowaniem się. Przedstawianie strategii i jej realizacji tak jak widzi ją poziom strategiczny, oznacza dla poziomu operacyjnego, że raczej strategii nie ma, a jej realizacja nie występuje, co wskazuje na ograniczenia w odzwierciedlaniu świadomości strategicznej poziomu najwyższego w hierarchii w kierunku podejmowanych decyzji i działań poziomu operacyjnego [Hambrick, Mason, 1981, Hambrick, 1984]. Także tu zaznacza się więc rola szczebla taktycznego w przenoszeniu strategii na grunt jej realizacji na poziomie operacyjnym [Ketokivi, Castaner, 2004]. Gdyby faktycznie istniały niedostatki w komunikacji [Davis, Allen, Dibrell, 2012], to pozostałaby niewykorzystana rola

menedżerów taktycznych jako łączników zdolnych do przekładania strategii w ujęciu, w którym widzi ją szczebel strategiczny, na zrozumiały dla szczebla operacyjnego i odnoszący się do charakterystyki pracy na tym poziomie hierarchii.

Istotne są także wnioski w kontekście świadomości ujęcia strategii i jej realizacji. Badanie przeprowadzono na relatywnie niewielkiej próbie, wywodzącej się i realizującej przede wszystkim funkcję sprzedaży. Brakuje w nim także analizy konkretnych przypadków przedsiębiorstw, w których zadeklarowano występowanie poszczególnych strategii i metod ich realizacji. Pomimo to, można jednak wskazać na pewne sygnały płynące z badania i analiz. Gdyby przyjąć, że strategia i jej realizacja są ze sobą immanentnie powiązane, to w zasadzie jedyną wyłaniającą w świadomości badanych szkołą strategii byłaby szkoła planistyczna. Pozostałe, jako ujęcie strategii i jej realizacji w świadomości respondentów, nie występują jako jednolite ujęcie integrujące szczeble hierarchii organizacyjnej w podejmowanych decyzjach i działaniach [Ketokivi, Castaner, 2004]. Migrują metodami pomiędzy strategiami w ujęciu np. ewolucyjnym, a planistycznymi metodami ich realizacji. W świadomości strategicznej badanych nie występują więc spójne szkoły strategii i ich realizacji.

Brak występowania wielu podejść do strategii i jej realizacji w świadomości badanych może także oznaczać, że koncepcje szkół strategii i metod ich realizacji nie są im znane oraz nie są ich świadomi, jako że pomiędzy strategią a jej realizacją pozostaje przestrzeń świadomości strategicznej [Hambrick, 1981].

ZAKOŃCZENIE

Badaniu i całemu opracowaniu przyświecały obserwacja i wniosek płynący z analizy literatury, że pomiędzy strategią a jej realizacją występuje świadomość strategiczna. Opierając się na założeniu, że za strategię, a zwłaszcza jej tworzenie odpowiada przede wszystkim najwyższy szczebel hierarchii organizacyjnej, to dalsze jej przeniesienie na niższe w hierarchii stanowiska i jej realizację wypełnia świadomość strategiczna. Ustalono, że część zgłaszanych w literaturze barier realizacji strategii dotyczy ograniczeń w kształtowaniu świadomości strategicznej. Przyjęte definicje strategii, realizacji strategii i świadomości strategicznej pozwoliły na skonstruowanie badania oraz osiągnięcie stawianych w pracy celów.

Cel główny pracy dotyczący ustalenia, czy na gruncie deklaracji pracowników, poszczególnym podejściom do strategii odpowiadają poszczególne metody i podejścia do ich realizacji i zatem, czy według ich percepcji można skonstruować pewne całościowe, zgodnie z koncepcją szkół strategii, kierunki tworzenia i realizacji strategii został osiągnięty. Określono w drodze analiz wyników przeprowadzonych badań zaznaczającą się, występującą na poszczególnych szczeblach hierarchii organizacyjnej świadomość strategiczną w obszarze ujęcia strategii i jej realizacji.

Cel poznawczy określenia klasycznych koncepcji i typów ujęć strategii przedsiębiorstwa został osiągnięty poprzez analizę literaturową, w ujęciu dedukcyjnym.

Cel poznawczy umieszczenia wybranych podejść i metod realizacji strategii w ramach ujęcia strategii również został dokonany w ujęciu dedukcyjnym. W ujęciu abdukcyjnym ustalono natomiast występowanie świadomości strategicznej jako procesu wyjaśnienia, że jeśli organizacja ma strategię, zaś osiąganie jej wyników na gruncie realizacji strategii w ujęciu jej skuteczności często nie występuje, co zgłasza wielu autorów, to pomiędzy strategią a jej realizacją występuje obszar świadomości strategicznej.

Cel poznania świadomości strategicznej obejmującej strategię i metody jej realizacji na poziomie funkcji sprzedaży w ujęciu trzech szczebli hierarchii organizacyjnej został osiągnięty w ujęciu indukcyjnym, w wyniku przeprowadzonego badania empirycznego na grupie respondentów realizujących funkcję sprzedaży na trzech szczeblach hierarchii organizacyjnej.

Cel metodyczny opracowania autorskiego sposobu badania świadomości strategicznej łączącej ujęcie strategii i jej realizacji osiągnięto poprzez analizę dotychczasowych badań w obszarze świadomości strategicznej, realizacji strategii z perspektywy świadomości strategicznej ze szczególnym uwzględnieniem badań kilku poziomów hierarchii organizacyjnej funkcji sprzedaży.

Cel opracowanie autorskiego sposobu powiązania świadomości strategicznej w obszarze ujęcia strategii i sposobów jej realizacji na trzech szczeblach hierarchii organizacyjnej osiągnięto w wyniku badań empirycznych. Przedstawiono występujące w świadomości strategicznej pracowników funkcji sprzedaży przejścia – od strategii prostych reguł i systemowych do strategii planistycznych.

Cel aplikacyjny przekazanie praktyce biznesu wytycznych do tworzenia świadomości strategicznej w zakresie łączenia ujęcia strategii i metod jej realizacji osiągnięto poprzez badania empiryczne. Przedstawiono go jako wnioski z badań nad świadomością strategiczną badanych w obszarze ujęcia strategii i jej realizacji.

W pracy przedstawiono klasyczne podejścia do strategii, nazywanych w literaturze także szkołami strategii, podejściami do tworzenia strategii czy ujęciami strategii. Wymieniono ujęcie planistyczne, ewolucyjne, prostych reguł, pozycyjne i zasobowe. Przeprowadzono analizę literaturową pozwalającą na wyłonienie istotnych cech zarówno samej strategii, jak i zbudowanych na jej bazie ujęć (szkół) strategii. Przytaczane źródła wskazały, że na gruncie literatury bardzo wyraźnie się one zarysowują i są od siebie różne na tyle, że można określić poszczególne podejścia do strategii.

W ramach tych ujęć przedstawione zostały spójne z ich założeniami podejścia, metody i techniki realizacji strategii. Dokonano ich wyboru na podstawie przede wszystkim źródeł literaturowych i rekomendacji ich autorów, współautorów i autorów je rozwijających oraz publikacji naukowych recenzowanych i jednocześnie popularnonaukowych, zapewniających ich szerszą dostępność respondentom badania. Łączenie ujęć strategii i metod jej realizacji wynikało także z przytaczanych definicji strategii, gdzie strategia i realizacja są immanentnie ze sobą powiązane i nie można ich traktować rozłącznie, jednak wskazano na występującą pomiędzy nimi świadomość strategiczną. Gdyby przyjąć to za słuszne podejście do strategii i jej realizacji, to ujęcie to tym bardziej powinno mieć w świadomości osoby realizujące strategię spójne zarówno określenie strategii, jak i sposobu jej wykonania. Takie też było pierwotne przesłanie, które na gruncie teoretycznym pozwoliło stworzyć „ścieżki” świadomości ujęcie strategii – ujęcie realizacji strategii, gdzie zarówno świadomość podejścia do strategii, jak i sposobu jej realizacji miały być podporządkowane zbliżonej do siebie charakterystyce. Stąd, spośród różnych podejść, metod i technik realizacji strategii, na gruncie analizy ich cech charakterystycznych

wyłoniono te, które najbardziej odpowiadają przyjętym w opracowaniu ujęciom strategii. Przyporządkowano więc strategiom planistycznym kaskadowanie planu, hoshi kanri, zarządzanie przez cele, Zrównoważoną Kartę Wyników (ZKW) i Dźwignie Simonsa. Strategiom w ujęciu ewolucyjnym podejście inkrementalne i podejście menedżersko-rozwojowe, zaś strategiom w ujęciu prostych reguł – zarządzanie partycypacyjne, model GRC (*Governance, Risk Management, Compliance*) i *center of gravity*, natomiast strategiom w ujęciu pozycyjnym – krzywą doświadczeń, strategiom w ujęciu zasobowym – modele K. Obłója i R. Krupskiego, *strategic fit*, metodę 7s, model operacyjny i architekturę korporacyjną. Z metod tych wyłoniono charakterystyczne dla nich cechy, które zostały ujęte w ankiecie wykorzystanej w badaniu.

Postawione w tym opracowaniu pytania badawcze pozwoliły sformułować hipotezy badawcze. Pytania wychodziły od deklaracji ogólnego połączenia ujęcia posiadanej strategii, przez ujęcie jej realizacji do deklaracji jej posiadania i realizacji w jednym z wymienionych ujęć. W efekcie postawiono sześć pytań badawczych i na ich podstawie sformułowano sześć hipotez głównych.

Ustalono, że wyłaniająca się z badań odmienna narracja odnośnie do strategii i jej realizacji, w zależności od zajmowanego szczebla hierarchii organizacji, określa odmienną świadomość strategiczną w obszarze ujęcia strategii, jak również jej realizacji. W ramach badanych trzech szczebli hierarchii organizacyjnej zaznaczyło się różne jej postrzeganie. Dotyczy to zwłaszcza różnic pomiędzy szczeblem strategicznym a operacyjnym [Hambrick, 1984]. Nieznane pozostają natomiast faktyczne przyczyny tych różnic, co może stanowić obszar do dalszych badań. Również obszarem dalszych badań mogą być sposoby kształtowania świadomości strategicznej powiązane z barierami realizacji strategii [Hrebiniak, 2006; Kaplan, Norton, 2003], ich skuteczność i stosowanie w organizacjach. Nie można bowiem założyć, że różnice pomiędzy podejściami nie występują zarówno w samym podejściu do strategii [Ahlstrand, 2005; Czakon, 2012; Eisenhard, Sull, 2001; March, 1991; Mintzberg, 1990; Obłój, 2007; Stabryła, 2005; Sułkowski, 2007; Whittington, 2006; Zakrzewska-Bielawska, 2014b, 2017, 2018], jak i sposobów, w jakie uzyskiwane są z nich renty [Niemczyk, 2013]. W badaniu stwierdzono jednak, że poszczególne szczeble nie są w równomierny sposób świadome ich występowania, co dotyczy zwłaszcza szczebla operacyjnego. Różnice te mogą wynikać z wielu czynników wywodzących się zarówno z charakterystyki organizacji [Speier, Venkatesh, 2002], osoby podejmującej decyzje i działania [Hambrick, 1981] czy otoczenia [Elbanna, Child, 2007]. Określenia też wymaga, czy różnice w postrzeganiu są sytuacyjne [Jarzabkowski, Balogun, 2009], czy też stałe w jakimś okresie.

Podobnie świadomość realizacji strategii w poszczególnych ujęciach nie utrzymuje się w ramach jednolitego nurtu podejścia do strategii [Ketokivi, Castaner, 2004], co może wynikać z niedookreślonej roli szczebla strategicznego w jej kształtowaniu [Chaffee, 1985; Wheelen i in., 2014] w kontekście współczesnych wymagań wobec organizacji, jej aktorów i otoczenia. Nie można jednak stwierdzić braku zgody poszczególnych szczebli na strategię i jej realizację w ramach poszczególnych ujęć [Mintzberg, Waters, 1985; Mintzberg i in., 2008]. Dalsze badania nad źródłami występujących różnic w świadomości strategicznej mogą też koncentrować się na tym, czy osoby zajmujące poszczególne szczeble nie zgadzają się z ujęciem strategii i tworzą jej subiektywne postrzeganie [Hambrick, 1981], czy występują ograniczenia kognitywne [Fehr, Huck, 2016] i nie zachodzi skuteczny oraz ukierunkowany proces organizacyjnego uczenia się [Lehner, 2004; Singh, 1998]. Wyłaniające się z tego badania dominujące w świadomości badanych podejście planistyczne [Andersen, 2004a] może oznaczać wspólny, relatywnie łatwy wzorzec realizacji strategii powielany w sposób bezrefleksyjny w świadomości kolejnych szczebli organizacji.

Również dalsze badania mogą przebiegać w kierunku skuteczności i efektywności różnych świadomości strategicznych poszczególnych szczebli zwłaszcza w kontekście różnic pomiędzy szczeblem strategicznym i jego roli przywódczej [Hsieh, Yik, 2005; Jooste, Fourie, 2009; Ulrich i in., 1999], przywódczą rolą szczebla taktycznego [Alexander, 1985, 1991; Ikavalko, Aaltonen, 2001], a szczeblem operacyjnym. Mogły by tu być stosowane wielopoziomowe, komparatywne analizy przypadków [Hoffman, 1992; Kozłowski i in., 2000; Raudenbush, 2002], łączące różnice w postrzeganiu strategii i jej realizacji w poszczególnych organizacjach z ich wynikami ekonomicznymi [Covey, 2006] czy działaniami odpowiedzialnymi społecznie. Celem byłoby tu poszukiwanie takich modeli tworzenia świadomości strategicznej, które odpowiadają np. osiągnięciu najwyższej dynamiki wzrostu, najwyższemu zyskom czy najbardziej odpowiedzialnym społecznym zachowaniom.

Istotne byłoby tu uwzględnienie podejścia branżowego, którego w tym badaniu, co można stwierdzić już po jego zakończeniu, brakuje. Weryfikacja występowania w świadomości strategii i jej realizacji specyfiki branżowej może stanowić dalszy krok tego badania. Wynikający z tego badania w zasadzie brak w świadomości badanych powiązań pomiędzy strategiami w ujęciu pozycyjnym, zasobowym z formami ich realizacji w dowolnych ujęciach również powinien stanowić przesłankę do dalszych badań w tym zakresie. Być może należałoby tu zweryfikować układ pytań w ankiecie (jako pierwsze były wykazane strategie planistyczne, zaś ostatnie strategie zasobowe), zweryfikować wykorzystane stwierdzenia, przedstawić bloki pytań dotyczących kolejnych ujęć strategii tak, aby np. strategie zasobowe mogły

znaleźć się jako pierwsze w ankiecie. Narzędzie badawcze i jego układ w sposób istotny może wpływać na kształtowanie się odpowiedzi, zwłaszcza w badaniu świadomości i postrzeganiu zachowań, podejmowanych decyzji i działań [Schwartz, Oyserman, 2001].

Badanie przeprowadzone było na dość specyficznej grupie respondentów pracujących w powiązaniu z funkcją sprzedaży, podejmujących decyzje i działania na granicach organizacji i jej otoczenia zewnętrznego [Davis i in., 2012], ujętej według szczebli hierarchii organizacyjnej, co znajduje uzasadnienie w tym nurcie badań [Liao, Chuang, 2004; Li, Lin, 2015], jednak stanowi także o ograniczeniach we wnioskowaniu. O ile wśród pracowników operacyjnych i kierowników szczebla taktycznego było stosunkowo łatwo zweryfikować ich przynależność do jednostek sprzedażowych, to już w przypadku poziomu strategicznego nie było to tak oczywiste. Są tu więc także przypadki respondentów, którzy potwierdzili, że ich działania na poziomie strategicznym wpływają bezpośrednio na funkcję sprzedaży i ją kształtują, to jednak jest to tylko jeden z ich zakresów działań. Problem ten dotyczył przede wszystkim małych i średnich organizacji [Pencarelli i in., 2009]. Ponadto, w grupie tej znalazły się także osoby, które choć deklarowały wykonywanie zadań strategicznych, kształtujących funkcję sprzedaży oraz przyczyniały się do tworzenia strategii i jej realizacji, to jednak nie były członkami zarządu.

Po analizie wyników, wątpliwości może też tu budzić dobór próby, jako wybranych pracowników wszystkich przedsiębiorstw ogółem, bez łączenia ich przynależności do konkretnych organizacji, a jedynie do ustalonych grup przedsiębiorstw na podstawie ich rozmiaru jako organizacji małej, średniej lub dużej. Zagregowane w ten sposób wyniki dzielą świat organizacji na trzy grupy, nie odnosząc się do specyfiki poszczególnych podmiotów, co może wpływać na wyniki [Czakon, 2009].

Istotne może też być przyjęcie pierwotnego założenia o nieuwzględnianiu branż, w których funkcjonują przedsiębiorstwa z których wywodzą się respondenci. Mogło to być trudne do ustalenia, jednak nie można uznać, że nie miałyby to wpływu na wnioski i wyniki badania.

Konieczna w dalszych badaniach jest weryfikacja tych wniosków w pozostałych obszarach działalności organizacji, nie tylko jej sprzedaży i pracowników podejmujących decyzje oraz działania na styku organizacji i jej otoczenia. Ciekawe poznawczo, ale również istotne dla nauki i praktyki mogłoby być zweryfikowanie, jak w poszczególnych jednostkach organizacyjnych kształtuje się świadomość strategiczna w obrębie szkół strategii i jej realizacji. Być może, wyraźne preferowanie realizacji strategii planistycznych w jednostkach związanych z funkcją sprzedaży, dotyczy tylko tego obszaru aktywności organizacji, w pozostałych zaś nie jest już tak oczywiste i w świadomości aktorów organizacji występują inne podejścia.

Wniosek z badania, że w świadomości pracowników jedynym kompleksowym ujęciem strategii i jej realizacji pozostaje podejście planistyczne mógłby zostać sfalsyfikowany. Bez wątplenia także należy prowadzić dalsze badania w tym zakresie, zwłaszcza w kierunku potwierdzenia wniosków o łączących się w świadomości aktorów organizacji podejściach do strategii i jej realizacji.

Bibliografia

- Aaker D.A., Mascarenhas B. (1984), *The Need for Strategic Flexibility*, "Journal of Business Strategy", Vol. 5, s. 74–78.
- Ackoff R. (1966), *The Meaning of Strategic Planning*, The McKinsey Quarterly, Summer.
- Ackoff R.L. (1970), *A Concept of Corporate Planning*, Wiley Interscience, New York.
- Ackoff R.L. (1973a), *Żasady planowania w korporacjach*, PWE, Warszawa.
- Ackoff R.L. (1973b), *Science in the Systems Age: Beyond IE, OR and MS*, "Operations Research", Vol. 21, Iss. 3, May–June, s. 661–671.
- Adamik A.M., Matejun M. (2012), Organizacja i jej miejsce w otoczeniu, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa, s. 41–84.
- Adner R., Helfat C.E. (2003), *Corporate Effects and Dynamical Managerial Capabilities*, „Strategic Management Journal”, Vol. 24, Iss. 10, s. 1011–1025.
- Agarwal A., Harmon E., Viertler M. (2009), Cutting Sales Costs not Revenues, "McKinsey Quarterly", March, Vol. 2, s. 77–85.
- Aguinis H., Forcum L.E., Joo H. (2013), *Using Market Basket Analysis in Management Research*, "Journal of Management", Vol. 39, Iss. 7, November, s. 1799–1824.
- Ahearne M., Lam S., Kraus F. (2014), *Performance Impact of Middle Managers' Adaptive Strategy Implementation. The Role of Social Capital*, "Strategic Management Journal", Vol. 35, s. 68–87.
- Ahearne M., Son K.L., Babak H., Florian K. (2013), *Intrafunctional Competitive Intelligence and Sales Performance: A Social Network Perspective*, "Journal of Marketing", Vol. 77, Iss. 5, s. 37–56.
- Akbar Ahmadi S.A., Salamzadeh Y., Daraei M., Akbari J. (2012), *Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions*, "Global Business & Management Research", Vol. 4, Iss. 3/4, s. 286–299.
- Alamsjah F. (2011), *Key Success Factors in Implementing Strategy: Middle-Level Managers' Perspectives*, 7th International Strategic Management Conference, "Procedia Social and Behavioral Sciences", Vol. 24, s. 1444–1450.
- Alexander L.D. (1985), *Successfully Implementing Strategic Decisions*, "Long Range Planning", Vol. 18, Iss. 3, s. 91–97.
- Alexander L.D. (1991), *Strategy Implementation. Nature of the Problem*, [w:] D. Hussey (Ed.), *International Review of Strategic Management*, Vol. 2, Iss. 1, s. 73–96.
- Allen R.S., Helms M.M. (2006), *Linking Strategic Practices and Firm Performance to Porter's Generic Strategies*, „Business Process Management”, Vol. 12, Iss. 4, s. 433–454.
- Altkorn J. (1999), *Przedsiębiorstwo i jego środowisko*, [w:] J. Altkorn (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków, s. 51–54.
- Aluchna M. (2014), *Executive Compensation and Ethics. Perspective of the Financial Crisis*, "Problemy Zarządzania", Vol. 12, No. 2(46), s. 99–113.
- Amburgey T., Kelly D., Barnett W. (1993), *Resetting the Clock. The Dynamics of Organizational Change and Failure*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 38, Iss. 1, s. 51–73.

- Amit R., Schoemaker P.J. (1993), *Strategic Assets and Organizational Rent*, „Strategic Management Journal”, Vol. 14, No. 1, s. 33–46.
- Andersen T.J. (2004a), *Integrating Decentralized Strategy Making and Strategic Planning Proces in Dynamic Environments*, „Journal of Management Studies”, Vol. 41, Iss. 8, s. 1271–1299.
- Andersen T.J. (2004b), *Integrating Strategy Formation Proces. An International Perspective*, „European Management Journal”, Vol. 22, Iss. 3, s. 263–272.
- Anderson Ch. (2004), *The Long Tail*, „Wired”, October, s. 171–178.
- Anderson Ch. (2006), *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, Hyperion, New York.
- Andrews K.R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL.
- Andrews K.R. (1987), *The Concept of Corporate Strategy*, 3rd ed. Richard D Irwin, Homewood, IL.
- Aniszewska G. (2007), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Aniszewska G., Gielnicka I. (1999), *Firma to ja, firma to my. Poradnik kultury organizacyjnej firmy*, Wydawnictwo Doskonalenie Kadr.
- Ansoff H.I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York.
- Ansoff H.I. (1985), *Żarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Ansoff H.I. (1986), *Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New ed., Sidgwick & Jackson, London.
- Ansoff H.I. (1988), *The New Corporate Strategy*, Wiley, New York.
- Anton-Clave S. (2007), *The Global Theme Park Industry*, CAB International, Wallingford Oxfordshire, DE.
- Argyris C., Schon D. (1996), *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*, Addison Wesley, MA.
- Arnold P. (2015), *Evidence and Leading Indicators of Change Success*, „Strategic Direction”, Vol. 31, Iss. 10, s. 1–5.
- Arto K., Kulvik I., Poskela J., Turkulainen V. (2011), *The Integrative Role of the Project Management Office in the Front End of innovation*, „International Journal of Project Management”, Vol. 29, Iss. 4, s. 408–421.
- Asada T., Bailes J.C., Suzuki K. (2000), *Implementing ABM with Hoshin Management*, Management Accounting Quarterly, Institute of Management Accountants, Montvale, NJ
- Atkinson H. (2006), *Strategy Implementation: A role for the Balanced Scorecard?* „Management Decision”, Vol. 44, Iss. 10, s. 1441–1460.
- Augier M., Teece D.J. (2009), *Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance*, „Organization Science”, Vol. 20, Iss. 2, s. 281–480.
- Aupperle K.E., Acar W., Mukherjee D. (2014), *Revisiting the Fit–Performance Thesis Half a Century Later: A Historical Financial Analysis of Chandler’s Own Matched and Mismatched Firms*, „Business History”, Vol. 56, Iss. 3, s. 341–371.
- Avlonitis G.J., Panagopoulos N.G. (2007), *Exploring the Influence of Sales Management Practices on the Industrial Salesperson: A Multi-source Hierarchical Linear Modelling Approach*, „Journal of Business Research”, Vol. 60, Iss. 7, July, s. 765–775.
- Axon D.A. (1999), *The Fastest Route to Right Answers*, „Strategy & Leadership”, Vol. 27, Iss. 3, s. 6.
- Babcock R., Sørensen Jr. P.F. (1979), *An MBO Checklist: Are Conditions Right for implementation?* „Management Review”, June, Vol. 68, Iss. 6, s. 59–63.

- Bakke J.W. Bean C.J., (2006), *The Materiality of Sensemaking, Tamara: A Journal of Critical Postmodern Organization Science*, "Tamara: A Journal of Critical Postmodern Organization Science", Vol. 5, Iss. 5.3, s. 51–69.
- Baldauf A., Cravens D.W., Piercy N.F. (2001), *Examining Business Strategy, Sales Management, and Sales Person Antecedents of Sales Organization Effectiveness*, "Journal of Personal Selling & Sales Management", Spring, Vol. XXI, Iss. 2, s. 109–122.
- Bandura A. (1977), *Social Learning Theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.
- Bandura A. (1994), *Self-efficacy*, [in:] V.S. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behaviour*, Vol. 4, s. 71–81.
- Barnard Ch.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge Press, Cambridge, MA.
- Barney J.B. (1986), *Strategic Factor Markets, Expectations, Luck and Business Strategy*, "Management Science", Vol. 32, No. 10, s. 1231–1241.
- Barney J. (1986), *Types of Competition and the Theory of Strategy. Toward an Integrative Framework*, "Academy of Management Review", Vol. 11, Iss. 4, s. 791–800.
- Barney J.B. (1988), *Returns to Bidding Firms in Mergers and Acquisitions. Reconsidering the Relatedness Hypothesis*, "Strategic Management Journal", Special Issue: Strategy Content Research, Vol. 9, s. 71–78.
- Barney J. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management", Vol. 17, No. 1, s. 99–120.
- Barton J.A., Love D.M., Taylor G.D. (2001), *Evaluating Design Implementation Strategies Using Enterprise Simulation*, "International Journal of Production Economics", Vol. 72, s. 285–299.
- Baruk J. (2006), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Bauman Z. (2007), *Plynne czasy. Życie w epoce niepewności*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa.
- Beal R.M. (2000), *Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms*, *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, Iss. 1, January, s. 27–47.
- Beard D.W., Dess G. (1981), *Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy, and Firm Performance*, "Academy of Management Journal", Vol. 24, Iss. 4, s. 663–688.
- Becker B., Gerhart B. (1996), *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects*, "Academy of Management Journal", Vol. 39, Iss. 4, s. 779–801.
- Becker B., Huselid M., Ulrich D. (2001), *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business Press, Boston, MA.
- Beer M., Eisenstat R.A. (2000), *The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning*, "Sloan Management Review", Summer, Vol. 41, No. 4, s. 29–42.
- Beer M., Eisenstat R.A. (2004), *How to Have an Honest Conversation about your Business Strategy*, "Harvard Business Review", February, s. 82–89.
- Belak J., Duh M. (2012), *Integral Management. Key Success Factors in the MER Model*, "Acta Polytechnica Hungarica", Vol. 9, Iss. 3, s. 5–26.
- Bellamy R.K.E., Erickson T., Fuller B., Kellogg W.A., Rosenbaum R., Thomas J.C., Wolf T.V. (2007), *Seeing is Believing: Designing Visualizations for Managing Risk and Compliance*, "IBM Systems Journal", Vol. 46, Iss. 2, s. 205–218.
- Beź G. (2011), *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 153.
- Beź G., Cyfert S. (2017), *Strategiczna i organizacyjna odnowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

- Berg van den M., Steenbergen van M. (2006), *Building an Enterprise Architecture Practice. Tools, Tips, Best Practices, Ready-To-Use Insights*, Springer, Dordrecht.
- Bernard H.R. (2013), *Social Research Methods. Qualitative and Quantitative Approaches*, Ed. 2, Sage Publications, Los Angeles, CA.
- Bertalanffy von L. (1950), *An Outline of General System Theory*, "British Journal for the Philosophy of Science", Vol. 1, s. 139–164.
- Berthon P.R., Pitt L.F., Morris M.H. (1995/1996), *External and Internal Customer Managers: Differences in Perception and Decision-Making in the Marketing and Human Resource Dyad*, "Journal of Applied Business Research", Vol. 12, s. 77–88.
- Bettencourt L.A. (2004), *Change-Oriented Organizational Citizenship Behaviours: The Direct Effect and Moderating Influence of Goal Orientation*, "Journal of Retailing", Vol. 80, Iss. 3, s. 165–180.
- Białaś M., Czapiewski T. (2004), *Narzędzia tworzenia strategii organizacji*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz.
- Bisbe J., Malagueno R. (2012), *Using Strategic Performance Measurement Systems for Strategy Formulation. Does it work in Dynamic Environments?* "Management Accounting Research", Vol. 23, Iss. 4, December, s. 296–311.
- Bishop G.F. (1990), *Issue Involvement and Response Effects in Public Opinion Surveys*, "Public Opinion Quarterly", Vol. 54, s. 209–218.
- Bishop G.F., Hippler H.J., Schwarz N., Strack F. (1988), *A Comparison of Response Effects in Self-administered and Telephone Surveys*, [w:] R.M. Groves, P.P. Biemer, L.E. Lyberg, J.T. Massey, W.L. Nicholls, J. Waksberg (Ed.), *Telephone Survey Methodology*, Wiley, New York, NJ, s. 321–340.
- Bittencourt Reis A.C., Cabral Seixas Costa A.P., de Almeida A. T. (2009), *Planning and Competitiveness in Maintenance Management: An Exploratory Study in Manufacturing Companies*, "Journal of Quality in Maintenance Engineering", Vol. 15, Iss. 3, s. 259–270.
- Bleicher K. (2011), *Das Konzept Integriertes Management. Visionen, Missionen, Programme*, Campus Verlag GmbH, Frankfurt, New York, NJ.
- Blomkvist K., Kappen P., Zander I. (2010), *Quo Vadis? The Entry into New Technologies in Advanced Foreign Subsidiaries of the Multinational Enterprise*, "Journal of International Business Studies", Vol. 41, Iss. 9, s. 1525–1549.
- Bluhm D.J., Harman W., Lee T.W., Mitchell T.R. (2011), *Qualitative research in Management: A Decade of Progress*, "Journal of Management Studies", Vol. 48, s. 1866–1891.
- Blum F.H. (1955), *Action Research. A Scientific Approach?* "Philosophy of Science", January, Vol. 22, Iss. 1, s. 1–7.
- Bolesta-Kukułka K. (2003), *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa.
- Bonoma T.V. (1985), *Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process*, "Journal of Marketing Research", Vol. 22, Iss. 2, s. 199–208.
- Bonoma T.V., Crittenden V.L. (1988), *Managing Marketing Implementation*, "Sloan Management Review", Vol. 29, Iss. 2, s. 7–14.
- Borghini S., Golfetto F., Rinallo D. (2006), *Ongoing Search among Industrial Buyers*, "Journal of Business Research", Vol. 59, Iss. 10–11, s. 1151–1159.
- Borys T. (1980), *Elementy teorii jakości*, PWN, Warszawa.
- Bossidy L., Charan R. (2002), *Execution: The Discipline Of Getting Things Done*, Random House Australia, s. 276–279.
- Bossidy L., Charan R., Burck Ch. (2011), *Execution. The Discipline of Getting Things Done*, Random House Business Book, London.

- Bouchikhi H., Kimberly J.R. (2008), *The Soul of The Corporation. How To Manage The Identity of Your Company*, Prentice Hall, New Jersey.
- Boudreau J., Rice S. (2015), *Wspaniałe koncepcje i przyszłość działu HR*, „Harvard Business Review Polska”, Vol. 9, Iss. 151, wrzesień, s. 62–70.
- Bourgeois L.J., Brodwin D.R. (1984), *Strategic Implementation. Five Approaches to an Elusive Phenomenon*, „Strategic Management Journal”, Vol. 5, s. 241–261.
- Bracker J.S., Pearson J.N. (1986), *Planning and Financial Performance among Small Firms in a Growth Industry*, „Strategic Management Journal”, Vol.9, No. 6, s. 591–603.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. (1995), *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, „Harvard Business Review”, Vol. 73, Iss. 4, s. 57–71.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. (1996), *Coopetition*, Doubleday, New York, NJ.
- Bratnicki M. (2001), *Przedsiębiorczość i dynamika organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, s. 3–13.
- Bratnicki M. (2003), *Budowanie organizacji przedsiębiorczej: Strategiczne ukierunkowanie, architektura organizacyjna i ramy kontemplacji*, [w:] I. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, WIOiZwP „ORGMASZ”, Warszawa, s. 271–290.
- Bratnicki M. (2006), *O potrzebie wieloznaczności kontekstu organizacyjnego i roli coachingu grupowego*, „Przeгляд Organizacji”, nr 2, s. 9–12.
- Bratnicki M. (2010), *W poszukiwaniu treści strategii przedsiębiorczości. Perspektywa przedsiębiorczego rozwoju organizacji*, [w:] R. Krupski (red.), *Żarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Zeszyty WWSZiP, Wałbrzych, s. 35–52.
- Bratnicki M., Zbierowski P. (2012), *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Żarządzanie strategiczne. Quo Vadis*, Prace naukowe WWSZiP, nr 22(2), s. 141–158.
- Brenes E., Molina M. (2008), *Key Success Factors for Strategy Implementation in Latin America*, „Journal of Business Research”, Vol. 61, s. 590–598.
- Broderick A., Pickton D. (2001), *Integrated Marketing Communications*, Financial Times / Pearson Education, Harlow.
- Brown S.L., Eisenhardt K.M. (1997), *The Art of Continuous Change. Linking Complexity Theory and Time Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 42, Iss. 1, s. 1–34.
- Brown S.L., Eisenhardt K.M. (1998), *Competing on the Edge. Strategy as Structured Chaos*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Bryan L.L., Zanini M. (2008), *Strategy in an Era of Global Giants*, „McKinsey Quarterly”, November, Vol. 4, s. 47–59.
- Burgelman R.A., Barnett W.P. (1996), *Evolutionary Perspectives on Strategy*, „Strategic Management Journal”, Special Issue, s. 5–19.
- Burgelman R.A., Rosenbloom R.S. (1989) *Technology Strategy. An Evolutionary Process Perspective*, [w:] R.S. Rosenbloom, R.A. Burgelman R.A. (Eds.), „Research on Technological Innovation Management and Policy”, Vol. 4, J.A.I. Press, s. 273–286.
- Burke A., van Stel A., Thurik R. (2010), *Blue Ocean vs. Five Forces*, „Harvard Business Review”, Vol. 80, No. 5, May, s. 28–29.
- Bushardt S., Glascoff D., Doty D. (2011), *Organizational Culture, Formal Reward Structure, and Effective Strategy Implementation: A Conceptual Model*, „Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict”, Vol. 15, Iss. 2, s. 57–70.

- Butler A., Letza S.R., Neale B. (1997), *Linking the Balanced Scorecard to strategy*, “Long Range Planning”, Vol. 30, Iss. 2, s. 242–253.
- Camerer C. (1985), *Redirecting Research in Business Policy and Strategy*, „Strategic Management Journal”, Vol. 16, No. 1, s. 1–15.
- Cameron K., Quinn R. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*, Addison-Wesley, Boston, MA.
- Campbell A., Gutierrez M., Lancelott M. (2017), *Operating Model Canvas*, Van Haren Publishing, Zaltbommel.
- Cannon J.C., Byers M. (2006), *Compliance Deconstructed*, “Queue-Compliance”, September, Vol. 4, Iss. 7, s. 30–37.
- Carlopio J., Harvey M. (2012), *The Development of a Social Psychological Model of Strategy Implementation*, “International Journal of Management”, Vol. 29, Iss. 3, tom 1, s. 75–85.
- Carmeli A., Markman G. (2011), *Capture, Governance, and Resilience: Strategy Implications from the History of Rome*, “Strategic Management Journal”, Vol. 32, s. 322–341.
- Carrington, P.J., Scott J., Wasserman S. (2005), *Models and Methods in Social Network Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Castaner X., Kavadis N. (2013), *Does Good Governance Prevent Bad Strategy? A Study of Corporate Governance, Financial Diversification, and Value Creation by French Corporations, 2000–2006*, “Strategic Management Journal”, Vol. 34, Iss. 7, July, s. 863–876.
- Čater T., Pučko D. (2010), *Factors of Effective Strategy Implementation: Empirical Evidence from Slovenian Business Practice*, “Journal for East European Management Studies”, Vol. 15, Iss. 3, s. 207–236.
- Ceniceros R. (2009), *Dashboard Technology Helps Select Measure, Respond to Risks*, “Business Insurance”, Vol. 43, Iss. 16, s. 21–21.
- Certo S.C., Peter J.P. (1993), *Strategic Management. A Focus on Process*, Irwin Professional Publishing, Burr Ridge.
- Cespedes F.V. (2015), *Sprzedaż powinna być jądrem strategii*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2015 – styczeń 2016, s. 12–15.
- Chaffe E. (1985), *Three Models of Strategy*, „Academy of Management Review”, Vol. 10, Iss. 1, s. 89–98.
- Chakravarthy B.S., White E.E. (2006), *Strategy Process: Forming, Implementing and Changing Strategies*, [w:] Pettigrew A., Thomas H., Whittington R. (Eds.), *Handbook of Strategy & Management*, Sage, London.
- Chally Report (2007), *Chally World Class Sales Excellence Research Report*, HR Chally Group, Dayton.
- Chan A., Pardasani A., Atabakhsh H., Graefe U. (1993), *Concurrent Engineering Using an Enterprise Modelling System*, [w:] P. Gu, A. Kusiak (Eds.), *Concurrent Engineering: Methodology and Applications*, Elsevier Science Publishers, Amsterdam, s. 117–133.
- Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge.
- Chandler A.D. (2013), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, reprint, Martino Fine Books, Eastford, CT.
- Chandler A.D. Jr. (1969), *Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge.
- Chandler A.D. Jr. (1990), *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, wyd. II, MIT Press, MA.
- Chandler A.D. Jr. (1998), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Chandler D. (2011), *Wprowadzenie do semiotyki*, Oficyna Wydawnicza Volumen, Warszawa.

- Chang K.-C. (2016), *Effect of Servicescape on Customer Behavioral Intentions: Moderating Roles of Service Climate and Employee Engagement*, "International Journal of Hospitality Management", Vol. 53, s. 116–128.
- Charan R., Barton D., Carey D. (2015), *Najpierw ludzie potem strategia*, "Harvard Business Review Polska", Vol. 9, Iss. 151, wrzesień, s. 54–61.
- Chater N., Huck N., Inderst R. (2010), *Consumer Decision Making in Retail Financial Services*, Report SANCO & EC / 2010.
- Chen A., Peng N., Hing K.-P. (2015), *Managing Salespeople Strategically when Promoting New Products – Incorporating Market Orientation into a Sales Management Control Framework*, "Industrial Marketing Management", Vol. 47, s. 147–155.
- Chen H., Chiu R.H.L., Storey V.C. (2012), *Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact*, MIS Quarterly, Vol. 36, Iss. 4, December, s. 1165–1188.
- Chen P.C.L., Chiu Yang Z. (2014), *Data-Intensive Applications, Challenges, Techniques and Technologies: A Survey on Big Data*, "Information Sciences", Vol. 275, August, s. 314–347.
- Chiapello E., Lebas M. (1996), *The Tableau de Bord. A French Approach to Management Information*, Komunikat konferencyjny, 19th Annual Meeting of the European Accounting Association, 2–4 may, Bergen (Norway).
- Christensen C.R., Berg N.A., Salter M.S. (1976), *Policy Formulation and Administration: A Casebook of Top-Management Problems in Business*, 7th ed., R.D. Irwin, Homewood, IL.
- Christiansen R. (2012), *The Żig Żag Principle*, McGraw Hill, New York.
- Ciesielski M. (2014), *Abdukcja w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 11, s. 3–6.
- Clason D.L., Dormody T.J. (1994), *Analyzing Data Measured by Individual Likert-Type Items*, "Journal of Agricultural Education", Vol. 35, Iss. 4, s. 31–35.
- Cohen D. (2007), *The Very Separate Worlds of Academic and Practitioner Publications in Human Resource Management. Reasons for the Divide and Concrete Solutions for Bridging the Gap*, "Academy of Management Journal", Vol. 50, s. 1013–1019.
- Cohen J., Cohen P., West S.G., Aiken L.S. (2003), *Applied Multiple Regression and Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, Lawrence Erlbaum, NJ.
- Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P. (1972), *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, "Administrative Science Quarterly", No. 17, s. 1–25.
- Collins J.C. (2001), *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, Harper Business, New York.
- Collins J.C., Porras J.I. (1997), *Built to Last: Successful Habits of visionary Companies*, Harper Collins Publishers, New York.
- Collis D.J., Rukstad M.G. (2008), *Can You Say What Your Strategy Is?* "Harvard Business Review", Vol. 86, Iss. 4, April, s. 82–90.
- Collis D.J., Rukstad M.G. (2009), *Czy potrafisz opisać swoją strategię?* „Harvard Business Review Polska”, Vol. 81, listopad, s. 78–84.
- Corboy M., O’Corrbui D. (1999), *The Seven Deadly Sins of Strategy*, „Management Accounting”, Vol. 77, Iss. 10, s. 29–33.
- Coughlan P., Coughlan D. (2002), *Action Research for Operations Management*, "International Journal of Operations & Production Management", Vol. 22, Iss. 2, s. 220–240.
- Courtney H., Kirkland J., Viguerie P. (1997), *Strategy Under Uncertainty*, "Harvard Business Review", November-December, s. 67–79.
- Covey S.R. (2004), *The 8th Habit. From Effectiveness to Greatness*, Free Press, New York, NJ.

- Creswell J.W., Clark V.L.P. (2011), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Sage Publications, Los Angeles, CA.
- Crittenden L.V., Crittenden W.F. (2008), *Building a Capable Organization. The Eight Levers of Strategy Implementation*, "Business Horizons", Vol. 51, s. 301–309.
- Crosby L.A., Evans K.R., Cowles D. (1990), *Relationship Quality in Services Selling An Interpersonal Influence Perspective*, „Journal of Marketing”, Vol. 54, s. 68–81.
- Cross R.L., Thomas R.J. (2009), *Driving Results Through Social Networks*, Jossey Bass, San Francisco, CA.
- Cybulski K. (2004), *Zarządzanie działem sprzedaży firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Cybulski K. (2010), *Zarządzanie działem sprzedaży w firmie. Prognozowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa.
- Cyert R.M., March J.G. (2013), *A Behavioral Theory of the Firm*, Martino Fine Books, Eastford CT, e-book.
- Cyfert S., Muszyńska R. (2004), *Bariery w implementacji systemu strategicznej karty wyników*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 2, s. 16–22.
- Cygler J. (2007), *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie”, Vol. 2, Iss. 128, s. 61–77.
- Cygler J. (2009), *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Cygler J. (2013), *Korzyści kooperencji – oczekiwania i efekty*, „Organizacja i Kierowanie”, Vol. 5, Iss. 158, s. 59–75.
- Cygler J., Aluchna M., Marciszewska E., Witek-Hajduk M., Materna G. (2013), *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- Czakov W. (2005), *Stota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, Vol. 9, s. 10–13.
- Czakov W. (2009), *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1, s. 51–62.
- Czakov W. (2009), *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, s. 13–18.
- Czakov W. (2011), *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] W. Czakov (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 45–61.
- Czakov W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- Czakov W. (2013), *Strategia kooperacji w rozwoju organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie”, Vol. 1147, Iss. 52, s. 127–134.
- Czermiński A., Czapiewski M. (1995), *Organizacja procesów decyzyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Czerska M. (2003), *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Dallas J. (2015), *Smart Goals. Everything You Need to Know about Setting S.M.A. R.T. Goals*, Amazon Digital Services, Palo Alto.
- Damanpour F. (1996), *Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models*, "Management Science", Vol. 42, Iss. 5, s. 693–713.
- Davenport T.H. (2006), *Competing on Analytics*, "Harvard Business Review", Vol. 84, Iss. 1, s. 98–107.
- Davenport T.H. (2013), *Analytics 3.0*, "Harvard Business Review", Vol. 91, Iss.12, December, s. 64–72.

- Davenport T.H. (2014), *Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities*, Harvard Business Review Press, Boston, MA.
- Davenport T.H., Harris J.G. (2007), *Competing on Analytics. The New Science of Winning*, Harvard Business Review Press, Boston, MA.
- Davenport T.H., Mule L.D., Lucker J. (2013), *Poznaj potrzeby klientów wcześniej niż oni sami*, „Harvard Business Review Polska”, artykuł nr r1207d, grudzień–styczeń, s. 117–129.
- Davis J.P., Eisenhardt K.M., Bingham Ch.B. (2009), *Optimal Structure Market Dynamism, and Strategy of Simple Rules*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 54, Iss. 3, s. 413–452.
- Davis P.S., Allen J.A., Dibrel C. (2012), *Fostering Strategic Awareness at an Organizations Boundary*, “Leadership and Organization Development Journal”, Vol. 33, Iss. 4, s. 322–341.
- De Kluyver C.A., Pearce J.A. (2011), *Strategy. A View from the Top*, Prentice Hall, Boston, MA.
- Demeester L., De Meyer A., Grahovac J. (2014), *The Role of Operations Executives in Strategy Making*, “Journal of Operations Management”, Vol. 32, s. 403–413.
- Deming E.W. (2013), *There Is No Substitute for Knowledge*, [w:] J.N. Orsini (red.), *The Essential Deming Leadership Principles from the Father of Quality*, McGraw Hill, New York, NJ, s. 193–226.
- Denison D.R., Mishra A.K. (1995), *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*, „Organizational Science”, Vol. 6, No. 2, s. 204–223.
- Denyer D., Tranfield D. (2009), *Producing a Systematic Review*, [w:] D.A. Buchanan, A. Bryman (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, s. 671–689.
- Dess G., Eisner A., Lumpkin G.T., McNamarra G. (2013), *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, McGraw-Hill, Boston, MA.
- Dess G.G., Miller A. (1997), *Strategic Management*, McGraw-Hill Education, New York, NJ.
- Dittmar L. (2007), *Demystifying GRC*, “Business Trends Quarterly”, Vol. 2, Iss. 4, s. 16–18.
- Dixon L.A., Tanner J.F. (2012), *Transforming Selling: Why is the Time to Think Differently about Sales research*, “The Journal of Personal Selling & Sales Management”, Vol. 32, Iss. 1, s. 9–14.
- Dobiegała-Korona B., Kasiewicz S. (2000), *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] K. Kuciński (red.), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce*, „Materiały i Prace IFGN”, t. LXXIX, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Doligalski T. (2013), *Platformy wielostronne, istota i rozwój relacji z klientami*, e-Mentor, Vol. 1, Iss. 48, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/48/id/994> (dostęp: 20.04.2018).
- Doligalski T., Tomczyk P., Zaborek P. (2016), *Does Customer Analysis Affect firm Performance? Quantitative Evidence from the Polish Insurance Market*, „Journal of Business Research”, Vol. 69, Iss. 9, s. 3652–3658, September 2016, DOI:10.1016/j.jbusres.2016.03.26.
- Donaldson B., O’Toole T. (2007), *Strategic Market Relationships. From Strategy to Implementation*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Douglas H.E., Le Bon J., Rapp A. (2013), *Gaining and Leveraging Customer-Based Competitive Intelligence: The Pivotal Role of Social Capital and Sales-person Adaptive Selling Skills*, “Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 41, Iss. 1, s. 9–110.
- Dowding D., Randell G., Gardner P., Fitzpatrick G., Dykes P., Favela J., Currie L. (2015), *Dashboards for Improving Patient Care: Review of the Literature*, “International Journal of Medical Informatics”, Vol. 84, Iss. 2, s. 87–100.
- Drazin R., Howard P. (1984), *Strategy Implementation: A Technique for Organizational Design*, “Columbia Journal of World Business”, Vol. 19, s. 40–46.

- Drobni C.B., Luffman G. (2003), *Detrmining the Scope and Impact of Market Orientation Profiles on Strategy Implementation and Performance*, „Strategic Management Journal”, Vol. 24, Iss. 6, s. 577–585.
- Drucker P. (2006), *The Practice of Management*, Harper & Row Publishers, New York.
- Duliniec A. (2012), *Koszt kapitału w teorii i praktyce przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, Vol. 3, Iss. 247, rok LXXX/XXI, marzec, s. 1–18.
- Dull J., Neumann W.P. (2009), *Ergonomics Contributions to Company Strategies*, „Applied Ergonomics”, Vol. 40, Iss. 4, s. 745–752.
- Dyczkowska J., Dyczkowski T. (2014), *Oddziaływanie świadomości strategicznej pracowników na systemy kontroli zarządczej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 802, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 65, s. 51–64.
- Dyczkowska J., Dyczkowski T. (2015), *An Influence of Strategic Awareness on Management Control: Evidence from Polish Micro, Small and Medium-sized Enterprises*, „Management and Business Administration”, Vol. 23, Iss. 1, s. 3–31.
- Dyczkowska J., Dyczkowski T. (2018), *Democratic or Autocratic Leadership Style? Participative Management and Its Links to Rewarding Strategies and Job Satisfaction in SMEs*, „Athens Journal of Business and Economics”, April, Vol. 4, No. 2, s. 193–217.
- Dyson R.G., Foster M.J. (2002), *The Relationship of Participation and Effectiveness in Strategic Planning*, „Strategic Management Journal”, Vol. 3, s. 77–88.
- Easton G. (1992), *Industrial Networks: A Review*, [w:] B. Axelsson, G. Easton (Eds.), *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London.
- Eckerson W.W. (2011), *Performance Dashboards. Measuring, Monitoring and Managing Your Business*, 2nd ed., John Wiley & Sons, New Jersey.
- Eisenberg E.M., Johnson Z., Peterson W. (2015), *Leveraging Social Networks for Strategic Success*, „International Journal of Business Communication”, Vol. 52, Iss.1, s. 143–154.
- Eisenhardt K.M., Sull D. (2001), *Strategy as Simple Rules*, „Harvard Business Review”, Vol. 79, Iss. 1, January, s. 106–116.
- Eisenhardt K.M., Sull D. (2012), *Simple Rules for a Complex World*, „Harvard Business Review”, Vol. 90, Iss. 9, September, s. 68–74.
- Eisenhardt K.M., Sull D. (2015), *Simple Rules. How to Thrive in a Complex World*, Houghton Mifflin Harcourt, Boston, MA.
- Elango B. (2009), *Minimizing Effects of ‘Liability of Foreignness’: Response Strategies of Foreign Firms in the United States*, „Journal of World Business”, Vol. 44, Iss. 1, s. 51–62.
- Elbanna S. (2011), *Multi – Theoretic Perspectives of Strategy Processes*, United Arab Emirates University Working Paper Series, nr 09, Al Ain.
- Elbanna S., Child J. (2007), *The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision Making*, „Journal of Management Studies”, Vol. 44, Iss. 4, s. 561–591.
- Elfring T., Volberda H.W. (2001), *Schools of Thought in Strategic Management. Fragmentation, Integration, Synthesis*, [w:] T. Elfring, H.W. Volberda (Eds.), *Rethinking Strategy*, Sage Publications, London, s. 1–25.
- Elg U., Seyda Z., Deligonul S.Z., Ghauri P.N., Danis W., Tarnovskaya V. (2012), *Market-Driving Strategy Implementation Through Global Supplier Relationships*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 41, s. 919–928.
- Endsley M.R. (1995), *Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems, Human Factors*, „The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society”, Vol. 37, Iss. 1, s. 32–64.

- Engberg R., Hörte S-Å, Lundbäck M. (2015), *Strategy Implementation and Organizational Levels: Resourcing for Innovation as a Case*, „Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance”, Vol. 2, Iss. 2, s. 157–175.
- Eppink D.J. (1978), *Planning for Strategic Flexibility*, „Long Range Planing”, No. 11, s. 9.
- Epstain M.J., Manzioni J.F. (1997), *The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action*, „Management Accounting”, Vol. 79, Iss. 2, s. 28–36.
- Erikson E.H. (2004), *Tożsamość a cykl życia*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Espinosa A., Reficco E., Martínez A., Guzmán D. (2015), *A Methodology for Supporting Strategy Implementation Based on the VSM: A Case Study in a Latin-American Multi-national*, „European Journal of Operational Research”, Vol. 240, s. 202–212.
- Ewing D.W. (1956), *Looking Around: Long-range Business Planning*, „Harvard Business Review”, July–August, s. 135–146.
- Fabiańska K., Rokita J. (1986), *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Fayol H. (1949), *General and Industrial Management*, Isaac Pitman & Sons, London.
- Fehr D., Huck S. (2016), *Who Knows it is a Game? On Strategic Awareness and Cognitive Ability*, „Experimental Economics”, Vol. 19, Iss. 4, s. 713–726.
- Fiedler F.E. (1981), *Leader Attitudes and Group Effectiveness*, Greenwood Publishing Group, Westport, CT.
- Filus P. (2007), *Czwarty operator komórkowy wchodzi do gry*, „Technopolis”, <http://technopolis.polityka.pl/2007/czwarty-operator-komorkowy-wchodzi-do-gry> (dostęp: 10.09.2015).
- Finlay P. (2000), *Strategic Management. An Introduction to Business and Corporate Strategy*, Financial Times / Prentice Hall, Harlow, s. 203–215.
- Finnerty T.C. (2000), *Kodak vs. Fuji. The Battle for Global Market Share*, Lubin School of Business, Pace University, New York.
- Fonfara K. (2004), *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Foss N.J. (1996), *Research in Strategy, Economics, and Michael Porter*, „Journal of Management Studies”, Vol. 33, Iss. 1, s. 1–24.
- Foster R.N., Kaplan S. (2001), *Creative Destruction*, DoubleDay, New York.
- Fracasso M.R., Sanders B. (2012), *Two Keys to Deliver Better Care and Measure Quality: Pod Implementation and Dashboards*, „Physician Executive”, Vol. 38, Iss. 6, s. 48–54.
- Franken A., Edwards Ch., Lambert R. (2009), *Executing Strategic Change: Understanding the Critical Management Elements that Lead to Success*, „California Management Review”, Vol. 51, Iss. 3, Spring, s. 49–73.
- Fredrikson J.W. (1983), *Strategic Process Research: Questions and Recommendations*, „Academy of Management Review”, Vol. 8, s. 565–575.
- Freedman M., Tregoe B.B. (2003), *The Art and Discipline of Strategic Leadership*, McGraw-Hill, New York.
- Freud S.S. (2012), *Wstęp do psychoanalizy*, wyd. 12, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Frijo M.L., Anderson R.J. (2009), *10 Strategic GRC Steps to Implementation*, „Internal Auditor”, June, Vol. 65, Iss. 3, s. 33–37.
- Frijo M.L., Krumwiede K.R. (2000), *The Balanced Scorecard. A Winning Performance Measurement System*, „Strategic Finance”, Vol. 81, Iss. 7, s. 50–54.
- Fuchs S., Pais G., Schulman J. (2013), *Building Superior Capabilities for Strategic Sourcing*, May, <http://www.mckinsey.com/insights/> (dostęp: 26.09.2017).

- Fujii S., Kaihara T., Morita H., Tanaka M. (1999), *A Distributed Virtual Factory in Agile Manufacturing Environment*, Proceedings of the 15th International Conference on Production Research”, 9–13.08.1999, Limerick, Ireland, s. 1551–1554.
- Futrell Ch.M. (2011), *Nowoczesne techniki sprzedaży*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Gagnon S. (1999), *Resource Based Competition and the New Operations Strategy*, “International Journal of Operations and Production Management”, Vol. 19, Iss. 2, s. 125–138.
- Galbraith J.R. (1983), *Strategy and Organization Planning*, “Human Resource Management”, Vol. 22, Iss. 1–2, Spring–Summer, s. 63–77.
- Galbraith J.R., Kazanjian R.K. (1986), *Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process*, West Publishing, St. Paul, MN.
- Galpin T.J. (1998), *When Leaders Really Walk the Talk. Making Strategy Work Through People*, „Human Resource Planning”, Vol. 21, Iss. 3, s. 38–45.
- Gantz J., Reinsel D. (2011), *Extracting Value from Chaos*, “IDC iView”, June, <http://www.emc.com/collateral/analyst-reports/idc-extracting-value-from-chaos-ar.pdf> (dostęp: 12.02.2018).
- Garuda R., Karnoe P. (2003), *Bricolage Versus Breakthrough. Distributed and Embedded Agency in Technology Entrepreneurship*, “Research Policy”, Vol. 32, s. 277–300.
- Gary M.S. (2005), *Implementation Strategy and Performance Outcomes in Related Diversification*, „Strategic Management Journal”, Vol. 26, Iss. 7, s. 643–664.
- Gauntt W. (2011), *Data Loss Often Leads to Business Failure*, “Business Journal”, http://herald-review.com/special-section/news/business_journal/data-loss-often-leads-to-business-failure/article_d32e3d3c-2af5-11e0-a915-001cc4c002e0.html (dostęp: 05.05.2017).
- Gavetti G., Henderson R., Giorgi S. (2005), *Kodak and the Digital Revolution*, Harvard Business School Case Study, No. 9–705–448 (reviewed), November 2.
- Gavetti G., Levinthal D.A. (2000), *Looking Forward and Looking Backward. Cognitive and Experiential Search*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 45, No. 1, s. 113–137.
- Geertz C. (1973), *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*, Basic Books Inc. Publishers, New York.
- Geiger S., Guenzi P. (2009), *The Sales Function in the Twenty-First Century: Where Are We and Where Do We Go from Here?* “European Journal of Marketing”, Vol. 43, Iss. 7/8, s. 873–889.
- Gemici E., Alphan L. (2015), *An Application of Disruptive Innovation Theory to Create a Competitive Strategy in Turkish Air Transportation Industry*, “Procedia – Social and Behavioral Sciences”, Vol. 207, s. 797.
- Giannoulis C., Zdravkovic J., Petit M. (2012), *Model – Driven Strategic Awareness: From a Unified Business Strategy Meta – Model (UBSMM) to Enterprise architecture*, [w:] I. Bilder, T. Halpin, J. Krogstie, S. Nurcan, E. Proper, R. Schmidt, P. Soffer, S. Wrycza (Eds.), “Enterprise, Business – Process and Information Systems Modeling”, Vol. 113, Springer, Berlin, Heidelberg, s. 255–269.
- Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J., (2013), *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, PWE, Warszawa.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2009), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Gilbert D.R., Stoner J.A.F., Freeman E.R. (2011), wyd. 2, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Glăveanu V.P. (2011), *How Are We Creative Together?: Comparing Sociocognitive and Sociocultural Answers*, “Theory & Psychology”, Vol. 21, Iss. 4, s. 473–492.
- Glinka B., Hensel P. (2014), *Współpraca partnerów publicznych i prywatnych*, [w:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa, s. 409–439.
- Gliński B., Kuc B.R., Fołtyn H. (2000), *Menedżeryzm, strategię, zarządzanie*, Key Text, Warszawa.

- Gluck F.W., Kaufman S.P., Walleck A.S. (1980), *Strategic Management for Competitive Advantage*, "Harvard Business Review", July–August, s. 154–161.
- Goetz B.E. (1949), *Management Planning and Control, a Managerial Approach to Industrial Accounting*, McGraw Hill, New York.
- Gomółka Z. (2000), *Cybernetyka w zarządzaniu*, Placet, Warszawa.
- Gorynia M. (1999), *Przedsiębiorstwo w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Ekonomista”, nr 6/99, s. 777–790.
- Gorynia M., Kasprzyk M. (2014), *Ewolucja i zdolności adaptacyjne aliansów strategicznych*, „Przegląd Organizacji”, Vol. 2, Iss. 889, luty, s. 13–20.
- Gorynia M., Łąźniewska E. (2009), *Kompedium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gosling M., Hiles A. (2009), *Business Continuity Statistics: Where Myth Meets Fact*, <http://www.continuitycentral.com/feature0660.html> (dostęp: 24.06.2017).
- Gould S.J. (1978), *Ever since Darwin. Reflections in Natural History*, Burnet Books, London.
- Govindarajan V., Fisher J. (1990), *Strategy, Control Systems, and Resource Sharing Effects on Business – Unit Performance*, „Academy of Management Journal”, Vol. 33, No. 2, s. 259–285.
- Govindarajan V. (1988), *A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business – Unit Level Integrating Administrative Mechanisms With Strategy*, „Academy of Management Journal”, Vol. 31, s. 828–853.
- Granovetter M. (1985), *Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness*, „American Journal of Sociology”, Vol. 91, Iss. 3, s. 481–510.
- Grant R.M. (1991), *The Resource Based Theory of Competitive Advantage. Implication for Strategy Formulation*, „California Management Review”, Vol. 33, Iss. 3, s. 114–135.
- Grant R.M. (2010), *Contemporary Strategy Analysis*, John Wiley & Sons, London.
- Graves T. (2010), *Mapping the Enterprise: Modelling the Enterprise as Services with the Enterprise Canvas*, Tetradian Books, Essex.
- Greenwood D.J. (2015), *Completing the Cycle in Entrepreneurial Research: Action Research to Link Entrepreneurs and Researchers and Reform the University*, „Entrepreneurial Research Journal”, Vol. 5, Iss. 4, s. 269–292.
- Griffin R.W. (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grinyer P.H., Norburn D. (1975), *Planning for Existing Markets. Perceptions of Executives and Financial Performance*, „Journal of the Royal Statistical Society”, Vol. 138, s. 70–97.
- Grinyer P.H., Yasai-Ardekani M. (1987), *Strategy, Structure, Size and Bureaucracy*, „Academy of Management Journal”, Vol. 24, No. 3, s. 471–486.
- Grudzewski W.M., Hajduk I.K. (2001), *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I. (2004), *Żarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa.
- Grundy T. (2012), *Demystifying Strategy: How to Become a Strategic Thinker*, Kogan Page, London.
- Grupiński R. (1981), *Opis statystyczny w badaniach prawoznawczych*, PWN, Warszawa.
- Grynkiewicz T. (2011), *Czy niebieski guzik rozbija unijny e-handel?* „Gazeta Wyborcza”, 21.04.2011, s. 17.
- Grzeszak A. (2013), *Tania taktyka*, „Polityka”, nr 21(2908), 2.05.2013, s. 42–44.
- Guenzi P., Storbacka K. (2015), *The Organizational Implications of Implementing Key Account Management: A Case-Based Examination*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 45, s. 84–97.
- Gummesson E. (2003), *All Research is Interpretive!* „Journal of Business & Industrial Marketing”, Vol. 18, Iss. 6/7, s. 482–492.

- Gupta A.K., Govindarajan V. (1984), *Business Unit Strategy: Managerial Characteristics and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation*, "Academy of Management Journal", Vol. 27, s. 25–41.
- Guth W.D., Macmillan I.C. (1986), *Strategy Implementation versus Middle Management Self-interest*, "Strategic Management Journal", July/August, Vol. 7, Iss. 4, s. 313–327.
- Guzman J., Stern S. (2015), *Where is Silicon Valley?* "Science", 6 February, Vol. 347, No. 6222, s. 606–609.
- Hagen Ch., Khan K. (2014), *Big Data and Analytics: Go Big or Go Home*, "Ivey Business Journal", July/August, <https://iveybusinessjournal.com/publication/big-data-and-analytics-go-big-or-go-home/> (dostęp: 01.09.2018).
- Hagerty J., Verma K., Gaughan D. (2008), *The Governance, Risk Management and Compliance (GRC) Landscape*, part I, A Segmented Marketplace with Distinct Buyers, AMR Research, USA.
- Håkansson H., Snehota I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.
- Håkansson D.D., Burton R.M., Obel B., Lauridsen J.T. (2012), *Strategy Implementation Requires the Right Executive Style: Evidence from Danish SMEs*, "Long Range Planning", Vol. 45, s. 182–208.
- Hall R. (1993), *A Framework Linking Intangible Resource and Capabilities to Sustained Competitive Advantage*, "Strategic Management Journal", Vol. 14, Iss. 8, s. 607–618.
- Hambrick D.C. (1980), *Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research*, „Academy of Management Review”, Vol. 5, Iss. 1, s. 567–575.
- Hambrick D.C. (1981), *Strategic Awareness within Top Management Teams*, "Strategic Management Journal", Vol. 2, Iss. 3, s. 263–279.
- Hambrick D.C. (1982), *Environmental Scanning and Organizational Strategy*, „Strategic Management Journal”, Vol. 3, s. 159–174.
- Hambrick D.C. (2007), *Upper Echelons Theory. An Update*, „Academy of Management Review”, Vol. 32, No. 2, s. 334–334.
- Hambrick D.C., Cannella A.A. (1989), *Strategy Implementation as Substance and Selling*, "Academy of Management Executive", Vol. 3, Iss. 4, s. 278–285.
- Hambrick D.C., Mason P.A. (1984), *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers*, "Academy of Management Review", Vol. 9, No. 2, s. 193–206.
- Hammer M. (2001), *The Superefficient Company*, "Harvard Business Review", Vol. 86(7), September, s. 82–91.
- Hammermesh R. (1986), *Making Strategy Work: How Senior Managers Produce Results*, John Wiley & Sons, New York.
- Handy Ch. (2015), *The Seduction of the Infosphere*, "Harvard Business Review", <https://hbr.org/2015/07/the-seductions-of-the-infosphere> (dostęp: 20.07.2015).
- Hannan M., Freeman J. (1989), *Organizational Ecology*, Harvard University Press, Cambridge.
- Harmon S. (2001), *Zero Gravity 2.0. Launching Technology Companies in a Tougher Venture Capital World*, Bloomberg Press, Princeton.
- Harrington R.J. (2006), *The Moderating Effects of Size, Manager Tactics and Involvement on Strategy Implementation in Food Service*, "Hospitality Management", Vol. 25, s. 373–397.
- Hart S.L. (1992), *An Integrative Framework for Strategy-Making Processes*, „Academy of Management Review”, Vol. 17, Iss. 2, s. 327–351.
- Haslam, S.A., Powell C., Turner J. (2000), *Social Identity, Self-categorization, and Work Motivation: Rethinking the Contribution of the Group to Positive and Sustainable Organisational Outcomes*, "Applied Psychology", Vol. 49, Iss. 3, July, s. 319–339.
- Hayes R.H., Wheelwright S.C. (1984), *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, John Wiley, New York.

- Hayes R.H., Wheelwright, S.C., Clark K.B. (1988), *Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organisation*, Free Press, New York.
- Heesen B. (2016), *Effective Strategy Execution. Improving Performance with Business Intelligence*, Axel Springer, Nuremberg.
- Heide M., Groenhaug K., Johannessen S. (2002), *Exploring Barriers to the Successful Implementation of a Formulated Strategy*, "Scandinavian Journal of Management", Vol. 18, Iss. 2, June, s. 217–231.
- Henderson B.D. (1973), *The Experience Curve Reviewed*, parts I–IV, https://www.bcgperspectives.com/content/classics/corporate_finance_corporate_strategy_portfolio_management_the_experience_curve_reviewed_history/ (dostęp: 20.08.2017).
- Henderson B.D. (1984a), *The Application and Misapplication of the Experience Curve*, "Journal of Business Strategy", Winter, Vol. 4, Iss. 3, s. 3–10.
- Henderson B.D. (1984b), *The Logic of Business Strategy*, Ballinger Publishing, Melbourne.
- Heracleous L. (2000), *The Role of Strategy Implementation in Organisation Development*, "Organisation Development Journal", Vol. 18, Iss. 3, s. 75–86.
- Hernandez T., Robinson J., Larsen P. (2010), *Transforming Downtown Yonge. Implementing Strategy through Measured Actions*, "Journal of Town and City Management", Vol. 1, Iss. 1, s. 47–57.
- Herold D.M. (1972), *Long – Range Planning and Organizational Performance. A Cross – Valuation Study*, „Academy of Management Journal”, Vol. 15, Iss. 1, s. 91–102.
- Hess M.F., Broughton E. (2014), *Fostering an Ethical Organization from the Bottom Up and the Outside in*, "Business Horizons", Vol. 57, Iss. 4, July, s. 541–549.
- Hickman C.R., Silva M.A. (1986), *Creating Excellence. Managing Corporate Culture, Strategy and Change in the New Age*, Routledge, New York.
- Higgins J.M. (2005), *The Eight S of Successful Strategy Execution*, "Journal of Change Management", March, Vol. 5, Iss. 1, s. 3–13.
- Hill A., Cuthbertson R. (2011), *Fitness Map. A Classification of Internal Strategic Fit in Service Organisations*, "International Journal of Service and Operations Management", Vol. 31, Iss. 9, s. 991–1021.
- Hill Ch., Jones G. (2012), *Strategic Management Theory: an Integrated Approach*, Cengage Learning, Stamford, CT.
- Hitt M.A., Bierman L., Shimizu K., Kochhar R. (2001), *Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective*, "Academy of Management Journal", Vol. 44, Iss. 1, s. 13–28.
- Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. (2007), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Thomson/South Western, Ohio.
- Ho J.L.Y., Wu A., Wu S.Y.C. (2014), *Performance Measures, Consensus on Strategy Implementation and Performance: Evidence from the Operational-level of Organizations*, "Accounting, Organizations and Society", January, Vol. 39, Iss. 1, s. 38–58.
- Hoever I.J., van Knippenberg D., van Ginkel W.P., Barkema H.G. (2012), *Fostering Team Creativity: Perspective Taking as Key to Unlocking Diversity's Potential*, "The Journal of Applied Psychology", Vol. 97, Iss. 5, s. 982–996.
- Hofmann D.A., Griffin M.A. (1992), *Applications of Hierarchical Linear Models to Multi-Level Data*, [w:] J.L. Wall, L.R. Jauch (Eds.), Best paper proceedings of Academy of Management, Las Vegas.
- Hofstede G. (2011), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2010), *Cultures and Organizations. Software of The Mind*, McGraw Hill, New York.

- Hoholm T., Araujo L. (2011), *Studying Innovation Processes in Real-Time: The Promises and Challenges of Ethnography*, "Industrial Marketing Management", Vol. 40, Iss. 6, s. 933–939.
- Holman N. (2013), *Effective Strategy Implementation: Why Partnership Matters*, "Environment and planning. Government and policy", Vol. 31, Iss. 1, s. 82–101.
- Homburg Ch., Müller M., Klarmann M. (2011), *When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters*, "Journal of Marketing", Vol. 75, Iss. 2, s. 55–74.
- Homburg Ch., Wieske J., Kuehnl Ch. (2010), *Social Influence on Salespeople's Adoption of Sales Technology. A Multilevel Analysis*, "Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 38, s. 159–168.
- Homburg C., Krohmer H., Workman J.P. (2004), *A Strategy Implementation Perspective of Market Orientation*, "Journal of Business Research", Vol. 57, s. 1331–1340.
- Hox J.J. (2010), *Multilevel Analysis: Techniques and Applications*, Routledge, New York.
- Hrebiniak J.L., W.F. Joyce (1984), *Implementing Strategy*, McMillan, New York.
- Hrebiniak L. (2005), *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*, Wharton School Publishing, Philadelphia.
- Hrebiniak L. (2008), *Making Strategy Work: Overcoming the Obstacles to Effective Execution*, "Ivey Business Journal", Vol. 72, Iss. 2, s. 1–6.
- Hrebiniak L.G. (2006), *Obstacles of Effective Strategy Implementation*, "Organizational Dynamics", Vol. 35, Iss. 1, s. 12–31.
- Hrebiniak L.G. (2013), *Making Strategy Work. Leading Effective Execution and Change*, wyd. 2, Pearson Education, Upper Saddle River.
- Hrebiniak L.G., Joyce W.F. (1985), *Organizational Adaptation. Strategic Choice and Environmental Determinism*, "Administrative Science Quarterly", September, s. 336–349.
- Hsieh T-Y, Yik S. (2005), *Leadership at the Starting Point of Strategy*, "McKinsey Quarterly", February, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/leadership-as-the-starting-point-of-strategy> (dostęp: 21.05.2017).
- Hughes D.E., Le Bon J., Rapp A. (2013), *Gaining and Leveraging Customer-based Competitive Intelligence: The Pivotal Role of Social Capital and Salesperson Adaptive Selling Skills*, "Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 41, Iss. 1, s. 91–110.
- Huisman M., Duijn van M.A.J. (2005), *Software for Social Network Analysis*, [w:] P. Carrington, J. Scott, S. Wasserman, *Models and Methods in Social Network Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge – New York, s. 270–315.
- Huss W.R., Hontone E.J. (1987), *Scenario Planning – What Style Should You Use?*, "Long Range Planning", Vol. 20, Iss. 4, s. 21–29.
- Hussey D.E. (1998), *Strategic Management. From Theory to Implementation*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Huy Q.N. (2011), *How Middle Managers' Group – Focus Emotions and Social Identities Influence Strategy Implementation*, "Strategic Management Journal", Vol. 32, Iss. 13, s. 1387–1410.
- Iansiti M., Lakhani K.R. (2014), *Digital Ubiquity: How Connections, Sensors and Data are Revolutionizing Business*, "Harvard Business Review", Vol. 92, Iss. 11, November, s. 90–99.
- Ikävalko H., Aaltonen P. (2001), *Middle Managers' Role in Strategy Implementation. Middle Managers View*, materiały do 17. EGOS Colloquium, July 5–7, Lyon, France.
- Inderst R., Ottaviani M. (2012), *How (Not) to Pay for Advice. A Framework for Consumer Financial Protection*, "Journal of Financial Economics", Vol. 105, Iss. 2, s. 393–411.

- Ingram P., Rao H., Silverman B.S. (2012), *History in Strategy Research: What, Why, and How?* [w:] S.J. Kahl, B.S. Silverman, M.A. Cusumano M.A. (Eds.), *History and Strategy Advances in Strategic Management*, Vol. 29, Emerald Group Publishing Limited, s. 241–273.
- Ingram T.N. (2004), *Future Themes in Sales and Sales Management: Complexity, Collaboration, and Accountability*, “Journal of Marketing Theory and Practice”, Vol. 12, Iss. 4, s. 18–28.
- Ingram T.N., LaForge R.W., Locander W.B., McKenzie S.B., Podsakoff P.M. (2005), *New Directions in Sales Leadership Research*, “Journal of Personal Selling and Sales Management”, Vol. 25, Iss. 2, s. 137–154.
- Inkpen A., Choudhury N. (1995), *The Seeking of Strategy Where It Is Not: Towards a Theory of Strategy Absence*, “Strategic Management Journal”, Vol. 16, Iss. 4, s. 313–323.
- Itami H., Roehl T. (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge.
- Jackman D. (2015), *The Compliance Revolution. How Compliance Needs to Change to Survive*, Wiley & Sons, Singapore.
- Jajuga A. (2007), *Elementy nauki o finansach*, PWE, Warszawa.
- James B.G. (1984), *Strategic Planning Under Fire*, „Sloan Management Review”, Vol. 25, s. 57–61.
- Jamielniak D., Koźmiński A.K. (red.) (2012), *Zarządzanie wiedzą*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Kraków.
- Jarmołowicz W., Kościński M. (2004), *Menedżerowie i ich rola we współczesnej gospodarce*, „Nierówności społeczne”, Vol. 4, s. 147–168.
- Jarmołowicz W., Kosciński M. (2007), *Menedżerów – na polskim i wielkopolskim rynku pracy – portret własny*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Wykorzystanie zasobów pracy we współczesnej gospodarce*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, s. 212–227.
- Jaruga A. (2000), *Żrównoważona karta dokonań w systemie zarządzania strategicznego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 1, s. 26–32
- Jarzabkowski P., Balogun J. (2009), *The Practice and Progress of Delivering Integration through Strategic Planning*, „Journal of Management Studies”, Vol. 48, Iss. 8, s. 1255–1288.
- Jennings B., Stadler R. (2014), *Resource Management in Clouds: Survey and Research Challenges*, “Journal of Network and Systems Management”, Vol. 23, Iss. 3, July, s. 567–619.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, “Journal of Financial Economics”, No. 3/76, s. 305–360.
- Jensen P.A. (2010), *Strategy and Space. A Longitudinal Case Study of Broadcasting Facilities*, “International Journal of Strategic Property Management”, Vol. 15, Iss. 1, s. 35–47.
- Jett Q.R., George J.M. (2005), *Emergent Strategies and Their Consequences. A Process Study of Competition and Complex Decision Making*, „Advances in Strategic Management”, Vol. 22, s. 387–411.
- Jeżak J. (2013), *Orientacja społeczna w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] B. Kaczmarek (red.), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 31–46.
- Johnson J. (2005), *Back Up Your Company Data – Before It's Too Late*, 25.04.2005, <http://www.nbnnews.com/NBN/issues/2005-04-25/Business+Management/index.html> (dostęp: 26.06.2017).
- Jooste C., Fourie B. (2009), *The Role of Strategic Leadership in Effective Strategy Implementation: Perceptions of South African Strategic Leaders*, “Southern African Business Review”, Vol. 13, Iss. 3, s. 51–68.
- Jordan J., Vazzana M. (2012), *Cracking the Sales Management Code. The Secrets to Measuring and Managing Sales Performance*, McGraw Hill, New York.
- Joyce W., Nohria N., Robertson B. (2003), *What (Really) Works*, Harper Business, New York.
- Kahneman D. (2013), *Thinking Fast and Slow*, Farrar, Straus and Giroux, New York.

- Kahneman D., Tversky A. (1979), *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, *Econometrica*, No. XLVII (1979), s. 263–291.
- Kaiser M.G., Fedi El Arbi F., Ahlemann F. (2015), *Successful Project Portfolio Management Beyond Project Selection Techniques: Understanding the Role of Structural Alignment*, „International Journal of Project Management”, Vol. 33, Iss. 1, s. 126–139.
- Kajzer S., Duh M., Belak J. (2008), *Integral Management Concept and Basic Features of MER Model*, „Zeitschrift fuer KMU & Entrepreneurship”, Sonderheft, Vol. 7, s. 27–40.
- Kaleta A. (1998), *Cechy skutecznych strategii*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, s. 18–22.
- Kaleta A. (2000), *Strategia Konkurencji w Przemysle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Kaleta A. (2006), *Innowacyjność strategii jako czynnik sukcesu przedsiębiorstw*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność – wyzwania współczesności*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 116, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Kaleta A. (2010), *Współczesna strategia. Kierunek czy reguła rozwoju*. [w:] R. Krupski (red.), *Żarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Zeszyty WWSZiP, Wałbrzych 2010, s. 23.
- Kaleta A. (2013), *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa.
- Kambatla K., Kollias G., Kumar V., Grama A. (2014), *Trends in Big Data Analytics*, „Journal of Parallel and Distributed Computing”, Vol. 74, Iss. 7, July, s. 2561–2573.
- Kaplan R., Norton D. (2000), *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*, „Harvard Business Review”, Vol. 78, Iss. 5, s. 167–176.
- Kaplan R., Norton D. (2005), *The Office of Strategy Management*, „Harvard Business Review”, Vol. 83, Iss. 10, s. 72–80.
- Kaplan R.S. (2010), *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Harvard Business School Working Paper, No. 10–074.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2006), *How to Implement Your New Strategy without Disrupting Your Organization*, „Harvard Business Review”, March, s. 100–109.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), *The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance*, „Harvard Business Review”, Vol. I–II, January–February, s. 71–79.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1996), *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, Harvard Business Review Press, Boston, MA.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2000), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business Review Press, Boston, MA.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *On Balance*, „CFO”, February, s. 73–77.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2003), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business Review Press, Boston, MA.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2007), *Masz problem ze strategią? Przedstaw ją w formie mapy*, „Harvard Business Review Polska”, Vol. 50, kwiecień, s. 118–127.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2008), *Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2013), *Strategiczna karta wyników. Jak przeżyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kaplan S. (2008), *Framing Contests. Strategy Making Under Uncertainty*, „Organization Science”, Vol. 19, No. 5, s. 729–752.
- Kasiewicz S., Ormińska J., Rogowski W., Urban W. (2009), *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

- Keller S., Meaney M., Pung C. (2010), *What Successful Transformations Share*, "McKinsey Global Survey", http://www.marshwhiteinc.com/What_Successful_Transformations_Share_a_McKinsey_Survey.pdf (dostęp: 10.01.2017).
- Ketokivi M., Castaner X. (2004), *Strategic Planning as an Integrative Device*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 49, Iss. 3, s. 337–365.
- Keupp M.M., Palmié M., Gassmann O. (2011), *The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research*, "International Journal of Management Reviews", Vol. 14, Iss. 4, s. 367–390.
- Khanna T. (2014), *Contextual Intelligence*, "Harvard Business Review", Vol. 92, Iss. 9, s. 58–68.
- Kieźun W. (1997), *Sprawne zarządzanie organizacją. Żarys teorii i praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Killemade S. (2013), *In Practice?: Making the Business Strategy Work*, "Accountancy Ireland", October, Vol. 39, Iss. 5, s. 58–60.
- Killen C.P., Hunt R.A. (2010), *Dynamic Capability through Project Portfolio Management in Service and Manufacturing Industries*, "International Journal of Managing Project Business", Vol. 3, s. 157–169.
- Kim W.Ch., Mauborgne R. (2007), *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa.
- Kim W.Ch., Mauborgne R. (1999), *Creating New Market Space: A Systematic Approach to Value Innovation Can Help Companies Break Free from the Competitive Pack*, „Harvard Business Review”, January–February, Vol. 77, No. 1, s. 83–93.
- Kim W.Ch., Mauborgne R. (2015), *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Expanded Edition, Harvard Business Review Press, Boston.
- Kim Y.H., Sting F.J., Loch Ch.H. (2014), *Top-down, Bottom-up, or Both? Toward an Integrative Perspective on Operations Strategy Formation*, "Journal of Operations Management", Vol. 32, s. 462–474.
- Kirsch W. (1996), *Wegwesier zur Konstruktion einer Evolutionären Theorie der strategischen Führung*, Kirsch, Munchen.
- Kirsch W. (1997), *Strategisches Management. Die geplante Evolution von Unternehmen*, Kirsch, Munich.
- Klein K.J., Dansereau F., Hall R.J. (1994), *Levels Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis*, „Academy of Management Review”, Vol. 19, s. 195–229.
- Knudsen H. (1995), *Employee Participation in Europe*, Sage Publications Ltd., London.
- Komorowski J. (1997), *Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koontz H. (1958), *A Preliminary Statement of Principles of Planning and Control*, „Academy of Management Journal”, Vol. 1, No. 1, s. 45–61.
- Koontz H., O'Donnell C., Half J. (1976), *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions*, McGraw Hill, London, New York.
- Koontz M., O'Donnell C. (1969), *Żasady zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koontz M., O'Donnell C., Weihrich H. (1990), *Essentials of Management*, McGraw Hill, New York.
- Kopertyńska M.W. (2008), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
- Kopertyńska M.W. (2009), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, wyd. 2 uzup., Placet, Warszawa.
- Kopmann J., Kock A., Killen C.P., Gemunden H.G. (2017), *The Role of Project Portfolio Management in Fostering Both Deliberate and Emergent Strategy*, "International Journal of Project Management", Vol. 35, Iss. 4, May, s. 557–570.

- Koseoglu M.A., Barca M., Karayormuk K. (2009), *A Study on the Causes of Strategies Failing to Succeed*, „Journal of Global Strategic Management”, Vol. 6, s. 77–91.
- Kotler P. (1967), *Marketing Management. Analysis, Planning and Control*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), *Zarządzanie wiedzą: koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa.
- Kozielecki J. (2000), *Koncepcje psychologiczne człowieka*, AK. Żak, Warszawa.
- Kozlowski S.W., Klein K.J. (2000), *A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations. Contextual, Temporal, and Emergent Processes*, [w:] K. Klein, S. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations. Foundations, Extensions, and New Directions*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, s. 3–90.
- Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koźmiński A.K. (2011), *Sprawiedliwość i dobro wspólne. Wskazówki dla przedsiębiorców i menedżerów zawarte w encyklice Ojca Świętego Benedykta XVI Caritas in veritate*, „Master of Business Administration”, Vol. 1, Iss. 116, s. 10–13.
- Koźmiński A.K., Obłój K. (1989), *Żarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa.
- Kramer A., Tachlitz T., Bongaerts R. (2017), *Technology and Disruption. How the New Customer Relationship Influences the Corporate Strategy*, [w:] A. Khare, B. Stewart, R. Schatz (Eds.), *Phantom Ex Machina*, Springer, Cham, s. 53–70.
- Krawiec S., Molga T. (2012), *Urodzeni sprzedawcy*, „Wprost”, nr 45(1551), 05.11.2012, s. 72–74.
- Krosnick J.A., Schuman H. (1988), *Attitude Intensity, Importance, and Certainty and Susceptibility to Response Effects*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 54, s. 940–952.
- Krupski R. (1999), *Teoria chaosu a zarządzanie*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2(96), s. 26–34.
- Krupski R. (2005), *Elastyczność celów i strategii*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa, s. 48–73.
- Krupski R. (2005), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa.
- Krupski R. (2009), *Strategia jako system UC*, [w:] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet (red.), *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa, s. 23–44.
- Krupski R. (2010), *Kontekst chaosu w planowaniu strategicznym*, „Przegląd Organizacji”, nr 3, s. 6–8.
- Krupski R. (2011), *Planowanie strategiczne. Problemy i kierunki badań*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, WWSZiP, Wałbrzych, s. 21–32.
- Krzakiewicz K. (red.) (2008), *Problemy pracy kierowniczej we współczesnym przedsiębiorstwie*, Kreos, Szczecin.
- Krzakiewicz K., Cyfert S. (2013), *Teoretyczne problemy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 21–23.
- Krzakiewicz K. (2006), *Kultura organizacyjna w zasobowej teorii zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne, ujęcie zasobowe*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 177–189.
- Krzyżanowski L. (1994), *Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa.
- Kubiński P. (2004), *Koncepcje i sposoby implementacji strategii*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 1014, s. 372–381.
- Kubiński P. (2007), *Proces implementacji strategii – koncepcje, metody, doświadczenia*, [w:] M. Zalewska, W. Kierzkowska-Makar (red.), *Strategie i doradztwo dla przedsiębiorstw, teoria i praktyka*, Dolnośląskie Centrum Studiów Regionalnych, prace naukowe, seria konferencje, nr 10, s. 43–52.
- Kuc B.R. (2000), *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
- Kunde J. (2000), *Corporate Religion: Building a Strong Company Through Personality and Corporate Soul*, Financial Times Management, London.

- Johnson L.K. (2004), *Execute Your Strategy – Without Killing It*, “Harvard Management Update”, Vol. 9, No, 12, s. 3–5.
- Lambert T. (2000), *Problemy zarządzania – 50 praktycznych modeli rozwiązań*, Poltext, Warszawa.
- Langenwalter G. (2000), *Enterprise Resources Planning and Beyond: Integrating Your Entire Organization*, St. Lucie Press, Boca Raton.
- Lankau, M.J., Scandura T.A. (2002), *An Investigation of Personal Learning in Mentoring Relationships: Content, Antecedents, and Consequences*, “The Academy of Management Journal”, Vol. 45, Iss. 4, August, s. 779–790.
- Lares-Mankki L. (1994), *Strategy Implementation Bottlenecks Identification, Analysis and Removal*, Research Papers of Lappeenranta University of Technology, Vol. 40, s. 3–44.
- Latour B. (2010), *Splatając na nowo to co spoteczne. Wprowadzenie do teorii aktora – sieci*, Universitas, Warszawa.
- Latusek-Jurczak D. (2014a), *Sieci międzyorganizacyjne jako struktury współpracy – podstawowe pojęcia analityczne*, [w:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa, s. 23–45.
- Latusek-Jurczak D. (2014b), *Formy współpracy międzyorganizacyjnej*, [w:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa, s. 46–67.
- Laughland M. (2014), *Strategic Planning Demystified*, Create Space Independent Publishing, USA.
- Lauzel P, Cibert A. (1965), *Des ratios au tableau de bord*, Entreprise Moderne d’Edition, Lille.
- Lawless M.W., Finch L.K. (1989), *Choice and Determinism: A Test of Hrebiniak and Joyce’s Framework on Strategy – Environment Fit*, “Strategic Management Journal”, Vol. 10, s. 351–365.
- Lawrence P.R., Lorsch I.W. (1974), *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*, Homewood, Irwin.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1986), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business Review Press, Boston, MA.
- Leaptrott J., McDonald J.M., Wilson J.W. (2015), *Managerial Carrots and Sticks: Encouraging Strategy Implementation*, “Journal of the International Academy for Case Studies”, Vol. 21, Iss. 2, s. 1–5.
- Learned E.P., Booz D.R., Ulrich D.N. (1951), *Executive Action*, Harvard University, Boston, MA.
- Lecocq X., Demil B. (2006), *Strategizing Industry Structure: The Case of Open Systems in a Low-tech Industry*, “Strategic Management Journal”, Vol. 27, Iss. 9, September, s. 891–898.
- Lehner J.M. (1996), *Implementierung von Strategien. Konzeption unter Beruecksichtigung von Unsicherheit und Mehrdeutigkeit*, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Lehner J.M. (2004), *Strategy Implementation Tactics as Response to Organizational, Strategic, and Environmental Imperatives*, “Management Revue”, Vol. 15, s. 460–480.
- Leib S. (2007), *One for three*, “CFO Magazine”, September, <http://www.cfo.com/article.cfm/9689509> (dostęp: 24.09.2017).
- Lendel V., Varmus M. (2011), *Creation and Implementation of the Innovation Strategy in the Enterprise*, “Economics and Management”, Vol. 16, s. 819–825.
- Leonard-Barton D. (1992), *Core Capabilities and Core Rigidities. A Paradox in Managing New Product*, „Strategic Management Journal”, Vol. 13, s. 111–125.
- Lessons F. (2008), *Making Strategy Work*, Harvard Business School Press Books, Boston, MA.
- Levitt B., March J.G. (1988), *Organizational Learning*, „Annual Review of Sociology”, Vol. 14, s. 319–340.
- Lewis S. (1995), *The Art and Science of Smalltalk*, Prentice Hall Int’l, Hertfordshire.

- Li C.-R., Lin C.-J. (2015), *New Product Adoption and Sales Performance from the Importer Perspective*, "Industrial Marketing Management", Vol. 44, January, s. 98–106.
- Liao H., Chuang A. (2004), *A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes*, "Academy of Management Journal", Vol. 47, Iss. 1, s. 41–58.
- Lichtarski J. (2005), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Lillis B., Sweeney M. (2013), *Managing the Fit Between the Views of Competitive Strategy and the Role of Service Operations*, "European Management Journal", Vol. 31, s. 564–590.
- Lim L.L., Alpan G., Penz B. (2014), *Reconciling Sales and Operations Management with Distant Suppliers in the Automotive Industry: A Simulation Approach*, "International Journal of Production Economics", Vol. 151, s. 20–36.
- Lindblom C.E. (1959), *The Science of Muddling Through*, "Public Administration Review", Vol. 19, Spring, s. 79–88.
- Lisiński M. (2004), *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa.
- Loasby B.J. (2007), *Long Range Formal Planning in Perspective*, "Journal of Management Studies", Vol. 4, Iss. 3, s. 300–308.
- Locke E.A., Kirkpatrick S. (1991), *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully*, Lexington Book, New York.
- Lucas H.C., Goh J.M. (2009), *Disruptive Technology: How Kodak Missed the Digital Photography Revolution*, "Journal of Strategic Information Systems", Vol. 18, Iss. 25, February, s. 45–55.
- Lynch R., Diezemann J., Dowling J. (2003), *The Capable Company: Building the Capabilities that Make Strategy Work*, Wiley, Blackwell.
- Łobejko S. (2004), *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Monografie i Opracowania, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Maanen van J. (2006), *Ethnography then and Now*, "Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal", Vol. 1, Iss. 1, s. 13–21.
- Maani K.E., Maharaj V. (2003), *Links Between Systems Thinking and Complex Decision Making*, "System Dynamics Review", Vol. 20, Iss. 1, s. 21–48.
- Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Kraków.
- Machel W., Wierzbicka B. (2007), *Strategia budowy przewagi konkurencyjnej – P4: analiza przypadku*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Vol. 2, s. 193–204.
- MacMillan I.C. (1978), *Strategy Formulation. Political Concepts*, West Publishing Co., New York.
- Madhavaram S., McDonald R.E. (2010), *Knowledge-based Sales Management Strategy and the Grafting Metaphor: Implications for Theory and Practice*, "Industrial Marketing Management", Vol. 39, s. 1078–1087.
- Mankins M.C., Steele R. (2005), *Turning Great Strategy into Great Performance*, "Harvard Business Review", Vol. 83, Iss. 7, July–August, s. 65–72.
- March J.G. (1991), *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, "Organization Science", Vol. 2, No. 1, s. 71–87.
- March J.G. (2006), *Rationality, Foolishness and Adaptive Intelligence*, "Strategic Management Journal", No. 27, s. 201–214.
- March J.G., Olsen J.P. (2005), *Instytucje. Organizacyjne podstawy polityki*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

- Markiewicz P. (2011), *Change Management in the Strategy Implementation Process*, „Intellectual Economics”, Vol. 5, No. 2, Iss. 10, s. 257–267.
- Marks N. (2010), *Defining GRC*, “Internal Auditor”, February, Vol. 67, Iss. 1, s. 25–27.
- Martin R.L. (2009), *The Design of Business*, Harvard Business Press, Boston, MA.
- Matejun M. (2008), *Czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie badań w mikroregionie łódzkim*, [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 151–163.
- Matejun M. (2012), *Metoda studium przypadku – egzemplifikacja wykorzystania w naukach o zarządzaniu*, [w:] M. Matejun (red.), *Rozwój organizacji w teorii i w praktyce zarządzania*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 7, PTE Oddział w Łodzi, Łódź, s. 349–366.
- Matt Ch., Hess T., Benlian A. (2015), *Digital Transformation Strategies*, „Business & Information Systems Engineering”, Vol. 57, Iss. 5, s. 339–343.
- Maurno D.A. (2014), *ERP Systems Have Gone Far With GRC Solutions*, “Compliance Week”, August, Vol. 11, Iss. 127, s. 60–67.
- Mayfield J., Mayfield M., Sharbrough I. (2015), *Strategic Vision and Values in Top Leaders’ Communications: Language at a Higher Level*, “International Journal of Business Communication”, Vol. 52(1), January, s. 77–121.
- Mayo A.J., Nohria N. (2005), *Zeitgeist Leadership*, Harvard Business Review, October, <https://hbr.org/2005/10/zeitgeist-leadership> (dostęp: 9.12.2017).
- McAdam R., Bailie B. (2002), *Business Performance Measures and Alignment Impact on Strategy-the Role of Business Improvement Models*, „International of Operations and Production Management”, Vol. 22, Iss. 9/10, s. 972–996.
- McGinnis A.L. (2000), *Sztuka motywacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- McGovern G.J., Court D., Quelch J.A., Crawford B. (2004), *Bringing Customers into the Boardroom*, “Harvard Business Review”, Vol. 82, Iss. 11, s. 70–80.
- McGrath R.G. (2013), *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*, Harvard Business Review Press, Boston, MA.
- McGuire T., Manyika J., Chui M. (2012), *Why Big Data is the New Competitive Advantage*, “Ivey Business Journal”, July/August, <https://iveybusinessjournal.com/publication/why-big-data-is-the-new-competitive-advantage/> (dostęp: 16.01.2018).
- McKenzie J., Poh-Ling Tan P-L., Hoverman S., Baldwin C., 2012, *The Value and Limitations of Participatory Action Research Methodology*, “Journal of Hydrology”, Vol. 474, s. 11–21.
- McNair C.J., Lynch R.L., Cross K.L. (1990), *Do Financial and Non-financial Measures Have to Agree?* “Management Accounting”, Vol. 72, Iss. 5, s. 28–39.
- Mendel T. (2002), *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
- Mesjasz C. (2008), *Przewidywanie we współczesnym zarządzaniu strategicznym*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, s. 15.
- Meskendahl S. (2010), *The Influence of Business Strategy on Project Portfolio Management and its Success – A Conceptual Framework*, “International Journal of Project Management”, Vol. 28, s. 807–817.
- Methe D.T., Perry J.L. (1990), *Incremental Approaches to Strategic Management*, [w:] J. Rabin, G.L. Miller, W.B. Hildreth (red.), *Handbook of Strategic Management*, Marcel Dekker Publishing, New York, s. 35–53.
- Miles R.E., Snow C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York.

- Miller D. (1988), *Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure. Analysis and Performance Implications*, „Academy of Management Journal”, Vol. 31, Iss. 2, s. 280–308.
- Miller D. (1992), *Environmental Fit Versus Internal Fit*, „Organisation Science”, Vol. 3, Iss. 2, s. 159–178.
- Miller D., Friesen P.H., 1986, *Porter's (1980) Generic Strategies and Performance. An Empirical Examination with American Data. Testing Porter*, „Organization Studies”, Vol. 7, Iss. 1, s. 37–55.
- Milojicic D.S., Kalogeraki V., Lukose R., Nagaraja K., Pruyne J., Richard B., Rollins S., Xu Z. (2003), *Peer-to-Peer Computing*, Raport Hewlett Packard, HP Laboratories Palo Alto, Palo Alto, CA.
- Mingers J., White L. (2010), *A Review of the Recent Contribution of Systems Thinking to Operational Research and Management Science*, „European Journal of Operational Research”, Vol. 207, Iss. 3, s. 1147–1161.
- Mintzberg H. (1979), *The Structuring of Organization*, Prentice Hall, Englewoods.
- Mintzberg H. (1987), *The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies*, „California Management Review”, Vol. 30, Iss. 1, s. 25–32.
- Mintzberg H. (1990), *The Design School. Reconsidering the Basic Premise of Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, Vol. 12, Iss. 6, s. 436–466.
- Mintzberg H. (1993), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, London.
- Mintzberg H. (2013), *Żarządzanie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J.B. (2008), *Strategy Safari. Your Complete Guide Through The Wilds of Strategic Management*, ed. 2, Pearson Education, Harlow.
- Mintzberg H., Lampel J., Ahlstrand B. (2005), *Strategic safari. A Guide Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, New York.
- Mintzberg H., Waters J.A. (1985), *Of Strategies Deliberate and Emergent*, „Strategic Management Journal”, Vol. 6, Iss. 3, s. 257–272.
- Mintzberg H., Waters J.H. (1985), *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, „Strategic Management Journal”, Vol. 6, s. 257–272.
- Mirabeau L., Maguire S. (2014), *From Autonomous Strategic Behavior to Emergent Strategy*, „Strategic Management Journal”, Vol. 35, s. 1202–1229.
- Misankova M., Kocisova K. (2013), *Strategic Implementation as a Part of Strategic Management*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, Vol. 110, s. 861–870.
- Mishra K., Boynton L., Mishra A. (2014), *Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communication*, „International Journal of Business Communication”, No. 51, s. 183–202.
- Mocker M., Ross J.W. (2017), *The Problem with Product Proliferation*, „Harvard Business Review”, Vol. 95, Iss. 3, May–June, s. 105–110.
- Mol M.J., Birkinshaw J. (2009), *The Sources of Management Innovation: When Firms Introduce New Management Practices*, „Journal of Business Research”, Vol. 62, s. 1269–1280.
- Molina-Azorin J.F. (2010), *The Use and Added Value of Mixed Methods in Management Research*, „Journal of Mixed Methods Research”, Vol. 5, Iss. 1, s. 7–24.
- Möller K., Parvinen P. (2015), *An Impact-oriented Implementation Approach in Business Marketing Research Introduction to the Special Issue on “Implementing Strategies and Theories of B2B Marketing and Sales Management”*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 45, s. 3–11.
- Moore J.F. (1996), *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business, New York.
- Morgan G. (2013), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Morgan N.A., Vorhies D.W., Mason C.H. (2009), *Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance*, "Strategic Management Journal", Vol. 30, Iss. 8, s. 909–920.
- Mosakowski E. (1993), *A Resource-based Perspective on the Dynamic Strategy-Performance Relationship: An Empirical Examination of the Focus and Differentiation Strategies in*, "Journal of Management", Vol. 19, Iss. 4, Winter, s. 819–839.
- Moszkowicz K.J. (2014), *Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Iss. 366, s. 358–365.
- Moszkowicz M. (1999), *Luki strategiczne – statyczna i dynamiczna*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, s. 20–23.
- Moszkowicz M. (2002), *Konceptualne podstawy strategii przedsiębiorstwa*, „Organizacja i kierowanie”, Vol. 4, Iss. 94, s. 19.
- Moszkowicz M. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa.
- Mrówka R. (2002), *Organizacja wirtualna – siły i słabości*, [w:] J. Skalik, G. Bełz (red.), *Management Forum 2020*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.
- Mrówka R. (2013), *Organizacja hiperarchiczna – czynniki kreujące, geneza modelu, zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Mugler J. (2008), *Das Management des Managements in Klein und Mittelunternehmen*, Proceedings of the 6th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, Budapest, Hungary, 6–6.06.2008, s. 9–21.
- Mujtaba M.S. (1994), *Enterprise Modelling and Simulation: Complex Dynamic Behaviour of a Simple Model of Manufacturing*, "Hewlett-Packard Journal", Vol. 45, Iss. 6, s. 80–112.
- Muller-Stewens G., Lechner C. (2005), *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel Führen*, ed. 3, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Mullins L.J. (1991), *Management & Organisational Behaviour*, Prentice Hall, Essex.
- Murray A.I. (1988), *A Contingency View of Porter's Generic Strategies*, „Academy of Management Review”, Vol. 13, Iss. 3, s. 390–400.
- Naisbitt J. (1988), *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*, Grand Central Publishing, New York.
- Neeley T., Kaplan R.N. (2015), *Określ strategię językową firmy*, "Harvard Business Review Polska", Vol. 5, Iss. 147, maj, s. 44–53.
- Neilson G.L., Martin K.L., Powers E. (2008), *The Secrets to Successful Strategy Execution*, "Harvard Business Review", Vol. 86, Iss. 6, June, s. 61–70.
- Nelson R. (1991a), *The Role of Firm Differences in an Evolutionary Theory of Technical Advance*, „Science and Public Policy”, Vol. 18, s. 347–352.
- Nelson R. (1991b), *Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?*, „Strategic Management Journal”, Vol. 12, Iss. 1, s. 61–74.
- Nelson R.R., Winter S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Niemczyk J. (2013a), *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Niemczyk J. (2013b), *Ujęcia zarządzania strategicznego z perspektywy renty ekonomicznej*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Vol. 22, Iss. 2, s. 77–83.
- Nita B. (2016), *Krytyka Zrównoważonej Karty Wyników*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 442, s. 325–333.

- Niven P.R. (2005), *Balanced Scorecard Diagnostics. Maintaining Maximum Performance*, J. Wiley & Sons, Hoboken, New York.
- Noble C.H. (1999), *The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research*, "Journal of Business Research", Vol. 45, s. 119–134.
- Noga G. (2016), *Metodologia implementacji strategii. Wyniki badań praktycznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Vol. 444, s. 354–364.
- Nogalski B. (1998), *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza – Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Nogalski B. (2008), *Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu – kontekst strategiczny*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne podstawowe problemy*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 11–26.
- Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J. (2006), *Źródła i instrumenty konkurencyjności średnich przedsiębiorstw*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 111–124.
- Nonaka, I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Nunnally J.C. (1978), *Psychometric Theory*, ed. 2, McGraw-Hill, New York.
- Nutt P.C. (1986), *Tactics of Implementation*, „Academy of Management Journal”, Vol. 29, Iss. 2, s. 230–262.
- Nutt P.C. (1995), *Implementation Style and Use of Implementation Approaches*, „Omega”, Vol. 23, Iss. 5, s. 469–484.
- O’Muircheartaigh C., Krosnick J.A., Helic A. (1999), *Middle Alternatives, Acquiescence, and the Quality of Questionnaire Data*, University of Chicago Working papers, 01/2000, Chicago.
- Obłój K. (1987), *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa.
- Obłój K. (2001), *Strategia organizacji W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Obłój K. (2003), *Strategie sukcesu. Jak proste reguły pozwalają wygrywać*, „Harvard Business Review Polska”, nr 1, marzec, s. 67–72.
- Obłój K. (2007), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Obłój K. (2014), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Odiorne G.S. (1979), *MBO II. A System of Managerial Leadership for the 80s*, Pitman, London.
- Oleksyn T. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Kraków
- Onwuegbuzie A.J., Daley C.E., Waytowich V.L. (2008), *A Mixed Methods Investigation of Male Juvenile Delinquents’ Attributions Toward Violence*, “Journal of At-Risk Issues”, Iss. 14, Vol. 1, s. 1–11.
- Opolski K., Modzelewski P. (2010), *Zastosowanie ewaluacji w procesie projektowania strategii*, [w:] A. Haber, M. Szałaj (red.), *Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu publicznym*, PARR, Warszawa, s. 23–37.
- Ordanini A., Maglio P.P. (2009), *Market Orientation, Internal Process, and External Network: A Qualitative Comparative Analysis of Key Decisional Alternatives in the New Service Development*, “Decision Sciences”, Vol. 40, Iss. 3, August, s. 601–625.
- Osbert-Pociecha G. (2004), *Elastyczność przedsiębiorstwa – jej atrybuty i wymiary w literaturze przedmiotu*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław, s. 71–82.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, One Press, Helion, Gliwice.

- Ozbekhan H. (1969), *Toward a General Theory of Planning*, Management and Behavioral Science Center, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA.
- Özer Ö., Uncu O. (2015), *Integrating Dynamic Time-to-market, Pricing, Production and Sales Channel Decisions*, "European Journal of Operational Research", Vol. 242, Iss. 2, April, s. 487–500.
- Palmieri F., Fiore U., Ricciardi S., Castiglione S. (2016), *GRASP-based Resource Re-optimization For Effective Big Data Access in Federated Clouds*, "Future Generation Computer Systems", Vol. 54, January, s. 168–179.
- Panagopoulos N.G., Ogilvie J. (2015), *Can Salespeople Lead Themselves? Thought Self-leadership Strategies and Their Influence on Sales Performance*, "Industrial Marketing Management", Vol. 47, s. 190–203.
- Papadakis V.M., Lioukas S., Chambers D. (1998), *Strategic Decision-making Processes. The Role of Management and Context*, „Strategic Management Journal”, Vol. 19, No. 2, s. 115–147.
- Papagiannakis G., Voudouris I., Lioukas S. (2013), *The Road to Sustainability. Exploring the Process of Corporate Environmental Strategy Over Time*, „Business Strategy and the Environment”, Vol. 23, Iss. 4, s. 254–271.
- Paprocki W. (2016), *Konceptcja przemysł 4.0 i jej zastosowanie w warunkach gospodarki cyfrowej*, [w:] J. Gajewski, W. Paprocki, J. Pieriegud (red.), *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa. Szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, s. 39–57.
- Parise S., Iyer B., Vesset D. (2012), *Four Strategies to Capture and Create Value From Big Data*, Ivey "Business Journal. Improving The Practice of Management", July/August, <https://iveybusinessjournal.com/publication/four-strategies-to-capture-and-create-value-from-big-data/> (dostęp: 23.11.2016).
- Parnell J.A. (1997), *New Evidence in the Generic Strategy and Business Performance Debate. A Research Note*, „British Journal of Management”, Vol. 8, Iss. 2, s. 175–181.
- Parsons T., Smelser N.J. (1956), *Economy and Society*, Routledge, Kegan Paul, London.
- Pascale R.T., Athos A.G. (1981), *The Art of Japanese Management*, Simon & Schuster, New York.
- Pascale R.T., Athos A.G. (1982), *The Art of Japanese Management. Applications for American Executives*, Warner Books, New York.
- Passarelli G. (2011), *Employee's Skills and Organisational Commitment*, "International Business Research", Vol. 4, Iss. 1, s. 28–42.
- Payne B. (1957), *Steps in Long-range Planning*, "Harvard Business Review", March–April, s. 95–101.
- Pearce J.A., Robbins D.K., Robinson Jr R.B. (1987), *The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance*, „Strategic Management Journal”, Vol. 8, Iss. 2, s. 125–134.
- Pearce J.A. II, Robinson R.B. (2012), *Strategic Management. Planning for Domestic and Global Competition*, ed. 13, McGraw Hill, New York.
- Pearson A.W. (1967), *Resource Allocation*, „Journal of Management Studies”, Vol. 4, Iss. 1, s. 321–331.
- Peffer K., Tuunanen T., Rothenberger M., Chatterjee S. (2007), *A Design Science Research Methodology for Information Systems Research*, "Journal of Management Information Systems", Vol. 24, Iss. 3, s. 45–77.
- Peirce Ch.S. (1974), *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, [w:] Ch. Hartshorne, P. Weiss (Eds.), *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Pella M.D.A., Sumarwan U., Daryanto A., Kirbrandoko (2013), *Factors Affecting Poor Strategy Implementation*, "Gadjah Mada International Journal of Business", May–August, Vol. 15, Iss. 2, s. 183–204.

- Penc J. (2001), *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, s. 237–238.
- Pencarelli T., Savelli E., Splendiani S. (2009), *Strategic Awareness and Growth Strategies in Small Sized enterprises (SEe)*, “International Journal of Business & Economics”, Vol. 8, Iss. 1, s. 81–98.
- Penc-Pietrzak I. (2010), *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wydawnictwo Oficyna Wolters Kluwer, Kraków.
- Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- Perechuda K. (1999), *Organizacja fraktalna*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 842, s. 25–35.
- Perechuda K. (2000), *Organizacja fraktalna*, [w:] K. Perechuda (red.), *Żarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Placet, s. 25–35.
- Perechuda K. (2000), *Żarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości – koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Perechuda K. (red.) (2005), *Żarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pergol M. (2010), *Wielokryterialne wspomaganie podejmowania decyzji dotyczącej wyboru przenośnego defibrylatora dla zakładu pracy*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 97, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 81–98.
- Perrow Ch. (1970), *Organizational Analysis. A Sociological View*, Tavistock Press, London.
- Perry C. (1998), *Processes of a Case Study Methodology for Postgraduate Research in Marketing*, „European Journal of Marketing”, Vol. 32, Iss. 9/10, s. 785–802.
- Perry L. (2014), *The Big Deal About Big Data*, “Nova Scotia Business Journal”, April, s. 5.
- Person R. (2013), *Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft Excel*, John Wiley & Sons, Indianapolis.
- Peteraf M.A. (1993), *The Cornerstones of Competitive Advantage. A Resource Based View*, „Strategic Management Journal”, Vol. 14, No. 3, s. 179–191.
- Peters T.J., Waterman R.H. (2006), *In Search of Excellence* Harper Business, New York.
- Pettigrew A. (2003), *Strategy as a Process, Power and Change*, [w:] S. Cummings, D. Wilson (Eds.), *Images of Strategy*, Blackwell Publishing, Oxford, s. 301–330.
- Pettigrew A.M. (1990), *Longitudinal Field Research on Change. Theory and Practice*, „Organization Science”, Vol. 1, Iss. 3, s. 267–292.
- Pettigrew A.M. (1992), *The Character and Significance of Strategy Process Research*, „Strategic Management Journal”, Vol. 13, s. 5–16.
- Pfeffer J. (2007), *A Modest Proposal: How We Might Change the Process and Product of Managerial Research*, „Academy of Management Journal”, Vol. 50, s. 1334–1345.
- Pfeffer J., Salancik G.R. (2003), *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press, Stanford, CA.
- Piekkari R., Welch C., Paavilainen E. (2009), *The Case Study as Disciplinary Convention. Evidence from International Business Journals*, „Organizational Research Methods”, Vol. 12, Iss. 3, s. 577.
- Piercy N.F., Cravens D.W., Lane N. (2001), *Sales Manager Behavior Control Strategy and Its Consequences: The Impact of Manager Gender Differences*, “The Journal of Personal Selling and Sales Management”, Vol. 23, Iss. 3, July, s. 221–237.
- Pieriegud J. (2016), *Cyfrizacja gospodarki i społeczeństwa, wymiar globalny, europejski i krajowy*, [w:] J. Gajewski, W. Paprocki, J. Pieriegud (red.), *Cyfrizacja gospodarki i społeczeństwa. Szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, s. 11–36.

- Pierścionek Z. (2007), *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pindelski M. (2010), *Sprzedaż a marketing*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 135, s. 11–19.
- Pindelski M., Mrówka R. (2014), *Wizualizacje big data w identyfikacji problemów zarządzania*, [w:] E. Głuszek, G. Betz (red.), *Management Forum 5*, “Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 363, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 27–38.
- Plant K.L., Neville S.A. (2016), *The Development of the Schema World Action Research Method (SWARM) for the Elicitation of Perceptual Cycle Data*, “Theoretical Issues in Ergonomics Science”, July, Vol. 17, Iss. 4, s. 376–401.
- Plaza M., Ngwenyama O.K., Rohlf K. (2010), *A Comparative Analysis of Learning Curves. Implications for New Technology Implementation Management*, “European Journal of Operational Research”, Vol. 200, Iss. 2, January, s. 518–528.
- Płoszajski P. (1981), *Synergia*, [w:] *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa, s. 507.
- Płoszajski P. (red.) (2005), *Przeróżony kameleon. Eseje o przyszłości zarządzania*, FREM SGH, Warszawa.
- Pomykański A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Łódź.
- Popławski W., Markowski M., Florkiewicz M. (2016), *Świadomość strategii i zarządzania strategicznego w zarządzaniu uczelniami wyższymi na przykładzie szkół wyższych w Polsce*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, nr 93/1957, s. 415–424.
- Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, London.
- Porter M.E. (1996), *What is Strategy?* “Harvard Business Review, November/December, Vol. 74, Iss. 6, s. 61–78.
- Porter M.E. (1998), *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, London.
- Porter M.E. (2008), *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, „Harvard Business Review”, January, No. 1, s. 86–104.
- Powell T. (1996), *How Much Does Industry Matter? An Alternative Empirical Test*, “Strategic Management Journal”, Vol. 17, Iss. 4, April, s. 323–334.
- Powel T.C. (2001), *Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations*, “Strategic Management Journal”, Vol. 22, Iss. 9, s. 875–888.
- Power J., Waddell D. (2004), *The Link Between Self-managed Work Teams and Learning Organisations Using Performance Indicators*, “Learning Organization”, Vol. 11, Iss. 3, s. 244–259.
- Power T.L., Hahn W. (2004), *Critical Competitive Methods, Generic Strategy and Firm Performance*, „International Journal of Bank Marketing”, Vol. 22, Iss. 1, s. 43–64.
- Prahalad C.K., Bettis R.A. (1986), *The Dominant Logic. A New Linkage Between Diversity and Performance*, „Strategic Management Journal”, Vol. 7, Iss. 6, s. 485–500.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004), *The Future of Competition – Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business Review Press, Boston.
- Pressey A.D., Gilchrist A.J.P., Lenney P. (2014), *Sales and Marketing Resistance to Key Account Management Implementation: An Ethnographic Investigation*, “Industrial Marketing Management”, Vol. 43, s. 1157–1171.
- Prokopowicz P., Stocki R., Żmuda G. (2008), *Pełna partycypacja w zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.

- Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W. (1998), *Marketing*, Wydawnictwo ABC, Warszawa.
- Pustkowski R., Scott J., Tesvic J. (2014), *Why Implementation Matters*, "McKinsey Quarterly", August, <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/why-implementation-matters> (dostęp: 18.08.2017).
- Pyecha J., Yount S., Davies S., Versteeg A., Segall L. (2013), *Leading Your Business Forward*, McGraw Hill, New York.
- Quinn J.B. (1978), *Strategic Change: Logical Incrementalism*, "Sloan Management Review", Vol. 20, Iss. 1, s. 7–21.
- Quinn J.B. (1979), *Technological Innovation, Entrepreneurship, and Strategy*, "Sloan Management Review", Spring, Vol. 21, s. 19–30.
- Quinn J.B. (1980), *Strategies for Change. Logical Incrementalism*, Richard D. Irwin, New York.
- Quinn R., Faerman E., Thompson, M.P., McGrath M.R. (2007), *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Radomska J. (2014), *Linking the Main Obstacles to the Strategy Implementation with the Company's Performance*, "Procedia – Social and Behavioral Sciences", Vol. 150, 10th International Strategic Management Conference, s. 263–270.
- Radomska J. (2015), *Interrelation Between Strategy Maps and Other Implementation Tools and Actions*, Proceedings of 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, "Procedia – Social and Behavioral Sciences", Vol. 210, s. 58–65.
- Raffoni M. (2003), *Three Keys to Effective Execution*, "Harvard Management Update", Vol. 8, Iss. 2, s. 1–4.
- Rahimnia F.R., Naghmeh K. (2016), *Objectives Priority in University Strategy Map for Resource Allocation*, "Benchmarking: An International Journal", Vol. 23, Iss. 2, s. 371–387.
- Rainko S. (2011), *Dwa paradygmaty*, PIW, Warszawa.
- Rajagopalan N., Rasheed A.M.A., Datta D.L. (1993), *Strategic Decision Proces. Critical Review and Future Decisions*, „Journal of Management”, Vol. 19, Iss. 2, s. 349–384.
- Ramanujam V., Venkatraman N. (1987), *Planning System Characteristics and Planning Effectiveness*, „Strategic Management Journal”, Vol. 8, s. 453–468.
- Rapert M.I., Velliquette A., Garretson J.A. (2002), *The Strategic Implementation Process: Evoking Strategic Consensus through Communication*, "Journal of Business Research", Vol. 55, s. 301–310.
- Rasiel E.M., Friga P.N. (2004), *Umysł McKinsey*, K.E. Lieber, Warszawa.
- Rasmussen M. (2008), *GRC Drivers, Trends & Market Directions*, <http://www12.sap.com/community/showdetail.epx?ItemID=11997> (dostęp: 21.02.2017).
- Raudenbush S.W., Bryk A.S. (2002), *Hierarchical Linear Models. Applications and Data Analysis Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Raynor M.E. (2007), *Paradoks strategii*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Reid D. (1989), *Operationalising Strategic Planning*, "Strategic Management Journal", Vol. 10, s. 553–567.
- Reiff-Marganec S., You H.Q. (2012), *An Integrated Approach for Service Selection Using Non-Functional Properties and Composition Context*, [in:] S. Reiff-Marganec, M. Tilly (Eds.) *Service Oriented Systems and Non-Functional Properties. Future Directions*, IGI Global, Hershey, s. 165–191.
- Reinfuss R. (2009), *MBO. Prosta i skuteczna technika zarządzania twoją firmą*, One Press, Gliwice.
- Rigby D.K. (2013), *Management Tools 2013*, Bain & Company, Boston, MA.
- Robertson B.J. (2015), *Holocracy. The New Management System for a Rapidly Changing World*, Henry Holt & Co. Ltd, New York.

- Robinson R.B., Pearce Jr. J.A. (1988), *Planned Patterns of Strategic Behavior and Their Relationship to Business Unit Performance*, „Strategic Management Journal”, Vol. 9, s. 43–60.
- Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Rokita J. (2009), *Niektóre dylematy zarządzania współczesnymi organizacjami*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 10–24.
- Romanowska M. (2009), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Romanowska M. (2010), *Ewolucja metod planowania strategicznego*, [w:] red. R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 59.
- Ronda-Pupo G.A., Guerras-Martin L.A. (2012), *Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept, 1962–2008, a Co-word Analysis*, „Strategic Management Journal”, Vol. 33, Iss. 2, s. 162–188.
- Rosenberg M., Caldart A., Seager P.H. (2017), *Strategy: The Soul of Your Business*, [w:] M. Rosenberg, P.H. Seager (red.), *Managing Media Businessess*, Palgrave MacMillan, Cham, s. 15–35.
- Ross J.W., Weil P., Robertson D.C. (2010), *Architektura Korporacyjna jako strategia*, Studio Emka, Warszawa.
- Rossmann G.B., Wilson B.L. (1985), *Numbers and Words. Combining Quantitative and Qualitative Methods in a Single Large-Scale Evaluation Study*, „Evaluation Review”, Vol. 9, No. 2, s. 627–643.
- Rouwette E.A.J. A. (2011), *Facilitated Modelling in Strategy Development: Measuring the Impact on Communication, Consensus and Commitment*, „Journal of the Operational Research Society”, Vol. 62, Iss. 5, s. 879–887.
- Rue L.W., Fulmer R.M. (1973), *Is Long – Range Planning Profitable?* „Academy of Management Proceedings”, Vol. 1973, No. 1, s. 66–73.
- Rüegg-Stürm J. (2004), *Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre*, Der HSG-Ansatz, Bern, Stuttgart, Wien.
- Rüegg-Stürm J. (2005), *The New St Gallen Management Model, Basic Categories of an Approach to Integrated Management*, Palgrave MacMillan, Hampshire, New York.
- Rüegg-Stürm J., Grand S. (2014), *Das St. Galler Management-Modell: 4. Generation – Einführung*, Haupt Verlag, Bern.
- Rumelt R.P. (1984), *Toward a Strategic Theory of the Firm*, [w:] R. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, s. 555–570.
- Rumelt R.P. (2011), *Good Strategy, Bad Strategy. The Difference and Why it Matters*, Crown Publishing, New York.
- Rust R.T., Moorman Ch., van Beuningen J. (2016), *Quality Mental Model Convergence and Business Performance*, „International Journal of Research in Marketing”, Vol. 33, Iss. 1, s. 155–171.
- Rust R.T., Thompson D.V., Hamilton R.W. (2006), *Defeating Feature Fatigue*, „Harvard Business Review”, Vol. 84, Iss. 2, s. 98–107.
- Saari L. (2007), *Bridging the Worlds*, „Academy of Management Journal”, Vol. 50, s. 1043–1045.
- Sabourin V. (1998), *Barriers to the Strategic Adoption of Revolutionary Manufacturing Processes*, „The Journal of Technology Transfer”, Vol. 23, Iss. 3, s. 59–66.
- Sadler Ph. (2003), *Strategic Management*, MBA Masterclass, Kogan Page, London.
- Sakakibara S., Flynn B.B., Schroeder R.G., Morris W.T. (1997), *The Impact of Just-In-Time Manufacturing and its Infrastructure on Manufacturing Performance*, „Management Science”, Vol. 43, Iss. 9, s. 1246–1257.

- Salih A., Doll Y. (2013), *A Middle Management Perspective on Strategy Implementation*, "International Journal of Business and Management", Vol. 8, Iss. 22, s. 32–39.
- Sandberg J., Tsoukas H. (2011), *Grasping the Logic of Practice. Theorizing Through Practical Rationality*, „Academy of Management Review”, Vol. 36, No. 2, s. 338–360.
- Sanz-Valle R., Naranjo-Valencia J.C., Jimenez-Jimenez D., Perez-Caballero L. (2011), *Linking Organizational Learning with Technical Innovation and Organizational Culture*, "Journal of Knowledge Management", Vol. 15, Iss. 6, s. 997–1015.
- Sashittal, H.C., Wilemon, D. (1996), *Marketing Implementation in Small and Midsized Industrial Firms. An Exploratory Study*, "Industrial Marketing Management", Vol. 25, s. 67–78.
- Savaneviciene A., Stankeviciute Z. (2011), *The Interaction between Top Management and Line Managers Implementing Strategic Directions into Praxis*, "Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics", Vol. 22, Iss. 4, s. 412–422.
- Sawyer R.K. (2014), *Group Creativity. Music, Theater, Collaboration*, Psychology Press, London, New York.
- 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", Vol. 10, Iss. 2, s. 13–37.
- Schein E. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons, San Francisco, CA.
- Schendel D. (2005), *Redefining Strategy*, "European Business Forum", No. 21, Spring, s. 8–14.
- Schmidt K., Brent A., Bird A. (2015), *Konsensus w sprzedaży*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2015 – styczeń 2016, s. 135–140.
- Schmitt N. (1996), *Uses and Abuses of Coefficient Alpha*, „Psychological Assessment”, Vol. 8, Iss. 4, s. 350–353.
- Schneier C.E., Shaw D.G., Beatty R.W. (1992), *Performance Measurement and Management: A Tool for Strategy Execution*, "Human Resource Management", Fall, Vol. 30, Iss. 3, s. 279–301.
- Schoeffler S., Buzzell R.D., Heany D.F. (1974), *Impact of Strategic Planning on Profit Performance*, „Harvard Business Review”, March–April, s. 137–145.
- Scholz C. (1987), *Corporate Culture and Strategy. The Problem of Strategic Fit*, "Long Range Planning", Vol. 20, Iss. 4, s. 78–87.
- Schwartz P. (1991), *The Art of the Long View. Planning for the Future in an Uncertain World*, Doubleday, New York.
- Scott A.B. (2005), *An Introduction to Enterprise Architecture*, Authors House, Bloomington, IN.
- Scott J., Carrington P.J. (Eds.) (2011), *The SAGE Handbook of Social Network Analysis*, Sage Publications, London.
- Scott P., Gibbons P., Coughlan J. (2010), *Developing Subsidiary Contribution to the MNC–Subsidiary Entrepreneurship and Strategy Creativity*, "Journal of International Management", Vol. 16, Iss. 4, s. 328–339.
- Scott R.J., Cavana R.Y., Cameron D. (2015), *Interpersonal Success Factors for Strategy Implementation: A Case Study Using Group Model Building*, "Journal of the Operational Research Society", Vol. 66, Iss. 6, June, s. 1023–1034.
- Scott R.J., Cavana R.Y., Cameron D., Maani K.E. (2012), *Evaluation of Group Model Building in a Strategy Implementation Context: A New Zealand Government Case Study*, Conference proceedings, 30th International Conference of the System Dynamics Society, 22–26 July, St Gallen, Switzerland.
- Scott T.W., Tiessen P. (1999), *Performance Measurement and Managerial Teams*, "Accounting, Organizations and Society", Vol. 24, s. 263–285.

- Seghezzi H.D., Fahrni F., Friedli T. (2013), *Integriertes Qualitätsmanagement. Der St. Galler Ansatz*, ed. 4, Hanser Verlag GmbH & Co., München.
- Senge P. (2006), *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*, Random House, London.
- Senge P.M. (2002), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków.
- Serb C. (2011), *Effective Dashboards: What to Measure and How to Show It*, "Hospitals & Health Networks", Vol. 85, Iss. 6, No. 8, June, s. 40–42.
- Shapiro S.S., Wilk M.B. (1965), *An Analysis of Variance Test for Normality*, „Biometrika”, Vol. 52, No. 3/4, s. 591–611.
- Shein E.H., (2010), *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons, San Francisco.
- Sherman H. (1966), *It All Depends. A Pragmatic Approach to Organization*, University of Alabama Press, Tuscaloosa, AL.
- Sheth J., Sharma A. (2008), *The Impact of the Product to Service Shift in Industrial Markets and the Evolution of the Sales Organization*, "Industrial Marketing Management", Vol. 37, s. 260–269.
- Silveira P., Rodríguez C., Birukou A., Casati F., Daniel F., D'Andrea V., Worledge C., Taheri Z. (2012), *Aiding Compliance Governance in Service-Based Business Processes*, [in:] S. Reiff-Marganec, M. Tilly (Eds.) *Service Oriented Systems and Non-Functional Properties. Future Directions*, IGI Global, Hershey, s. 524–549.
- Simons R. (1995), *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Simons R.H., Thompson B.M. (1998), *Strategic Seterminants: The Context of Managerial Decision Making*, „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 13, Iss. 1, s. 7–21.
- Singh, D.T. (1998), *Incorporating Cognitive Aids into Decision Support Systems: The Case of the Strategy Execution Process*, "Decision Support Systems", Vol. 24, s. 145–163.
- Skivington J.E., Daft R.L. (1991), *A Study of Organizational 'Framework' and 'Process' Modalities for the Implementation of Business-level Strategic Scissions*, "Journal of Management Studies", Vol. 28, Iss. 1, s. 45–68.
- Sloan A.P. Jr (1963), *My Years with General Motors*, Penguin, New York.
- Sloane E., Rosow E., Adam J., Shine D. (2006), *JEDI An Executive Dashboard and Decision Support System for Lean Global Military Medical Resource and Logistics Management*, Proceedings of The Annual International Conference of the IEEE Engineering in Medicine and Biology Society, United States, s. 5440–5443.
- Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B. (2000), *Strefa zysku*, PWE, Warszawa.
- Smeltzer L.R., Kedia B.L. (1985), *Knowing the Ropes: Organizational Requirements for Quality Circles*, "Business Horizons", Vol. 28, Iss. 4, Jul/Aug, s. 30–35.
- Smet De A., McGurk M., Vinson M. (2010), *How Companies Manage the Front Line Today: McKinsey Survey Results*, "McKinsey Quarterly", <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-companies-manage-the-front-line-today-mckinsey-survey-results> (dostęp: 02.03.2018).
- Smidts A., Pruyn A.Th. H., Riel van C.B.M. (2012), *The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification*, "Academy of Management Journal", Vol 44, Iss. 5, s. 1051–1062.
- Smith B.D. (2007), *Strategy-Making: What Works is What Fits*, "European Business Forum", Spring, Vol. 28, s. 32–37.

- Smith B.D. (2009), *Maybe I Will, Maybe I Won't: What the Connected Perspectives of Motivation Theory and Organisational Commitment May Contribute to Our Understanding of Strategy Implementation*, "Journal of Strategic Marketing", Vol. 17, Iss. 6, s. 473–485.
- Smith D.M. (1999), *The Cost of Lost Data*, "Storage Management Solutions", No. 4, s. 60–62.
- Smith D.M. (2003), *The Cost of Lost Data. The Importance of Investing in that Ounce of Prevention*, "Graziadio Business Review", Vol. 6, Iss. 3, <https://gbr.pepperdine.edu/2010/08/the-cost-of-lost-data/> (dostęp: 01.02.2017).
- Smith G.A. (1951), *Policy Formulation and Administration*, Irwin Publishing, Chicago, IL.
- Smith G.A., Christensen C.R. (1951), *Suggestions to Instructors on Policy Formulation*, Homewood, Chicago, IL.
- Smith K.A., Kofron E.A. (1996), *Towards a Research Agenda on Top Management Teams and Strategy Implementation*, "Irish Business and Administrative Research", Vol. 17, s. 135–152.
- Smith M.H., Smith D. (2006), *Implementing Strategically Aligned Performance Measurement in Small Firms*, "International Journal of Production Economics", Vol. 106, s. 393–408.
- Smith M.J. (1984), *Contingency Rules Theory, Context, and Compliance behaviors*, "Human Communication Research", Vol. 10, Iss. 4, s. 489–512.
- Snabe B., Größler A. (2006), *System Dynamics Modelling for Strategy Implementation – Case Study and Issues*, "Systems Research & Behavioral Science", Vol. 23, Iss. 4, s. 467–481.
- Snow Ch.C., Hrebiniak L.G. (1980), *Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 25, Iss. 2, s. 317–336.
- Snyder N.H., Glueck W.F. (1980), *How Managers Plan. The Analysis of Manager's Activities*, „Long Range Planning”, Vol. 13, Iss. 1, s. 70–76.
- Sobczak A. (2008), *Analiza wybranych metodok wykorzystywanych do budowy architektury korporacyjnej*, [w:] J. Goliński, K. Krauze (red.), *Współczesne aspekty informacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 315–323.
- Sobczak A. (2013), *Architektura korporacyjna. Aspekty teoretyczne i wybrane zastosowania praktyczne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Sopińska A., Wachowiak P. (2006a), *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-Mentor”, Vol. 1, Iss. 14, s. 55–59.
- Sopińska A., Wachowiak P. (2006b), *Autorski model zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-Mentor”, Vol. 3, Iss. 15, s. 48–56.
- Spanos Y., Lioukas S. (2001), *An Examination into Casual Logic of Rent Generation. Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource Based Perspective*, "Strategic Management Journal", Vol. 22, Iss. 10, s. 907–934.
- Speier Ch., Venkatesh V. (2002), *The Hidden Minefields in the Adoption of Sales Force Automation Technologies*, "Journal of Marketing", Vol. 66, July, s. 98–111.
- Spencer H., Sarah Y., Joiner T.A., Salmon S. (2009), *Differentiation Strategy, Performance Measurement Systems and Firm Performance: Evidence from Australia*, „International Journal of Business”, Vol. 14, Iss. 1, s. 1–22.
- Stabryła A. (1984), *Analiza systemowa procesu zarządzania*, PAN, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław, s. 7–15.
- Stabryła A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Kraków.
- Stabryła A. (2001), *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*. Wydawnictwo Antykwa, Kraków.

- Stabryła A. (2011), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stabryła A. (2015), *Koncepcja zarządzania wiedzą i rozwojem przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, Vol. 1, Iss. 26, s. 169–178.
- Stabryła A. (red.) (2009), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, C.H. Beck, Warszawa.
- Stalk G.Jr., Iyer A. (2016), *How to Hedge Your Strategic Bets*, “Harvard Business Review”, May, Vol. 94, No. 5, s. 81–86.
- Stańczyk-Hugiet E. (2009), *Strategie ogólne i strategie domen organizacji*, [w:] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet (red.), *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa, s. 53–99.
- Stańczyk-Hugiet E. (2013), *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Stankiewicz M.J. (2000), *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa”, nr 7–8, s. 79.
- Starmer J., Giuse D. (2008), *A Real-time Ventilator Management Dashboard: Toward Hardwiring Compliance with Evidence-based Guidelines*, The AMIA Annual Symposium Proceedings, 8–12.11., Washington DC.
- Staw B.M., Sandelands L.E., Dutton J.E. (1981), *Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior. A Multilevel Analysis*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 26, s. 501–524.
- Steinberg R.M. (2011), *Governance, Risk Management and Compliance*, J. Wiley & Sons, Hoboken.
- Steiner G. (1979), *Strategic Planning. What Every Manager Should Know?* The Free Press, Nowy Jork.
- Steiner G.A. (1969), *A Conceptual and Operational Model of Corporate Planning*, Collier McMillan, Toronto.
- Stępka P., Subda K. (2009), *Wykorzystanie analizy sieci społecznych (SNA) do budowy organizacji opartej na wiedzy*, „E-Mentor”, nr 1(28), s. 28–32.
- Sterling J. (2003), *Translating Strategy into Effective Implementation: Dispelling the Myths and Highlighting What Works*, “Strategy & Leadership”, Vol. 30, Iss. 6, s. 27–34.
- Stewart L. (1994), *Czy Bóg gra w kości? Nowa matematyka chaosu*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa.
- Stonehouse G., Snowdon B. (2007), *Competitive Advantage Revisited. Michael Porter on Strategy and Competitiveness*, „Journal of Management Inquiry”, Vol. 16, Iss. 3, s. 256–273.
- Stringer E.T. (2007), *Action Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Strużyna J. (2010), *Znaczenie rutyny dla innowacji*, [w:] H. Biernik, T. Kraśnicka (red.), *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice, s. 77–94.
- Sudoł S. (1999), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
- Sudoł S. (2007), *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
- Sułkowski Ł. (2007), *Knowledge and Belief and Dialectics of Strategic Management*, “Management”, Vol. 11, No. 1, s. 65–69.
- Sułkowski Ł. (2011), *Rozwój metodologii w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa, s. 30–44.
- Sull D., Homkes R., Sull Ch. (2015), *What Strategy Execution Unravels and What to Do about it*, „Harvard Business Review”, March, Vol. 93, Iss. 3, s. 58–69.

- Sull D.N. (2007), *Closing the Gap Between Strategy and Execution*, „MIT Sloan Management Review”, Vol. 48, No. 4, s. 29–38.
- Sull D.N., Escobari M.E. (2005), *Success Against the Odds. What Brazilian Champions Teach Us About Thriving in Unpredictable Markets*, Elsevier, Sao Paulo.
- Sull D.N., Wang Y. (2005), *What Western Managers Can Learn from Trailblazing Chinese Entrepreneurs*, Harvard Business Review Press, Boston, MA.
- Susman G.I., Evered R.D. (1978), *An Assessment of the Scientific Merits of Action Research*, “Administrative Science Quarterly”, December, Vol. 23, Iss. 4, s. 582–603.
- Switzer C., Delmar Y., Quinlan P. (2015), *Performing GRC Actions and Controls*, “Compliance Week”, November, Vol. 12, Iss. 142, s. 51–54.
- Switzer C., Dickinson G., McDonald S., Rost M. (2015), *Learning How to Keep Business Plans on Track*, “Compliance Week”, September, Vol. 12, Iss. 140, s. 51–52.
- Tadewald J. (2014), *GRC Integration. A Conceptual Foundation Model for Success*, “Management Accounting Quarterly”, Spring, Vol. 15, Iss. 3, s. 10–18.
- Talantsev A., Sundgren D. (2013), *Evaluating Strategic Fit of Projects. A Fuzzy Linguistic approach*, materiały konferencyjne Group Decision and Negotiation, GDN 2013, 17–21.06.2013, Stockholm, s. 449–461.
- Tamayo-Torres I., Verdu-Jover A.J., Garcia-Morales V.J. (2012), *Sources of Strategic Fit in High Tech Firms*, “Technology Analysis and Strategic Management”, Vol. 24, Iss. 10, s. 997–1011.
- Tapinos E., Dyson R.G., Meadows M. (2005), *The Impact of Performance Measurement Systems on Direction Setting, a Case Study of University of Warwick*, „Production Planning and Control”, Vol. 16, Iss. 2, s. 189–198.
- Tarantino A. (Ed.) (2008), *The Governance, Risk and Compliance Handbook. Technology, Finance, Environmental and International Guidance and Best Practices*, J. Wiley & Sons, Hoboken.
- Teece D., Pisano G., Shuen A. (1992), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, “Strategic Management Journal”, Vol. 18, Iss. 7, s. 509–533.
- Teece D.J. (1982), *Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm*, „Journal of Economic Behavior and Organization”, Vol. 3, Iss. 1, s. 39–63.
- Teece D.J. (2009), *Dynamic Capabilities and Strategic Management. Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press, New York.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, Vol. 18, No. 7, s. 509–533.
- Tenkasi R.V., Chesmore M.C. (2003), *Social Networks and Planned Organizational Change*, “Journal of Applied Behavioral Science”, No. 39, s. 281–300.
- Terho H., Eggert A., Haas A., Ulaga W. (2015), *How Sales Strategy Translates into Performance. The Role of Salesperson Customer Orientation and Value Based Selling*, “Industrial Marketing Management”, Vol. 45, s. 12–21.
- The Open Group (2009), *The Open Group Architecture Framework (TOGAF)*, ver. 9, Van Haren Publishing, Zaltbommel.
- Thomé A.M.T., Scavarda L.F., Fernandez N.S., Scavarda A.J. (2012), *Sales and Operations Planning: A Research Synthesis*, “International Journal of Production Economy”, Vol. 138, Iss. 1, s. 1–13.
- Thompson A.J., Strickland A.J. (2001), *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings*, McGraw-Hill/Irvin, Boston, MA.
- Thompson J.L., Martin F. (2014), *Strategic Management: Awareness and Change*, South – Western Cengage Learning, London.

- Thun J.H. (2007), *Empirical Analysis of Manufacturing Strategy Implementation*, "International Journal of Production Economics", Vol. 113, s. 370–382.
- Thune S.S., House R.J. (1970), *Where Long-range Planning Pays Off. Findings of a Survey of Formal, Informal Planners*, „Business Horizons”, Vol. 13, Iss. 4, s. 81–87.
- Timothy R., Breene S., Nunes P.F., Shill W.E. (2008), *Dyrektor ds. strategii*, "Harvard Business Review Polska", Vol. 59, styczeń, s. 100–110.
- Toigo J.W. (1989), *Disaster Recovery Planning: Managing Risk and Catastrophe in Information Systems*, Yourdon Press, Englewood Cliffs.
- Tregoe B.B., Zimmerman J.W. (1980), *Top Management Strategy*, Simon & Schuster, New York.
- Trocki M. (2013), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
- Tudor M., Hart M. (2013), *Implementation of a corporate Performance Management System in a Large City*, Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation, s. 272–280.
- Tuomikangas N., Kaipia R. (2014), *A Coordination Framework for Sales and Operations Planning (S&OP): Synthesis from the Literature*, "International Journal of Production Economics", Vol. 154, s. 243–262.
- Ulrich D., Zenger J., Smallwood N. (1999), *Results-based Leadership*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Ulrich H. (1970), *Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre*, Paul Haupt, Bern, Stuttgart.
- Umble E.J., Haft R.R., Umble M.M. (2003), *Enterprise Resource Planning: Implementation Procedures and Critical Success Factors*, "European Journal of Operational Research", Vol. 146, s. 241–257.
- Urbański M. (2009a), *Rozumowania abdukcyjne. Modele i procedury*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Urbański M. (2009b), *Kognitywistyka. Tworzenie pojęć i rozumowanie. Studium przypadku: rozumowania obdukcyjne*, <http://logika.wdfiles.com/local--files/ktpir/w04.pdf> (dostęp: 10.09.2018).
- Van de Ven A.H. (1992), *Suggestions for Studying Strategy Process. A Research Note*, „Strategic Management Journal”, Vol. 13, s. 169–188.
- Van de Ven A.H. (2007), *Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research*, Oxford University Press, New York.
- Vanston Jr J.H., Parker W.F., Cook Lopreato S., Dudley Jr L.B. (1977), *Alternate Scenario Planning*, „Technological Forecasting and Social Change”, Vol.10, Iss. 2, s. 159–180.
- Venkatraman N., Grant J.H. (1986), *Construct Measurement in Organizational Strategy Research. A Critique and Proposal*, „Academy of Management Review”, Vol. 11, No. 1, s. 71–87.
- Venkatraman N., Ramanujam V. (1985a), *Construct Validation of Business Economic Performance Measures. A Structural Equation Modeling Approach*, 45th Annual Meeting of The Academy of Management, Conference Proceedings, 9–11 August, San Diego, CA.
- Venkatraman N., Ramanujam V. (1985b), *On the Equivalence of Likert-like and Guttman-type Scales in Strategic Planning Research. An Empirical Examination*, Working paper, University of Illinois.
- Venkatraman N., Ramanujam V. (1986), *Measurement of Business Performance in Strategy Research. A Comparison of Approaches*, „Academy of Management Review”, Vol. 11, No. 4, s. 801–814.
- Venkatraman N., Ramanujam V. (1987), *Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence*, „Journal of Management”, Vol. 13, Iss. 1, s. 109–122.
- Vennix J.A.M. (1994), *Building Consensus in Strategic Decision-Making: Insights from the Process of Group Model-Building*, International System Dynamics Conference, 25–29.06. Stirling, Scotland.

- Visconti L.M., 2010, *Ethnographic Case Study (ECS): Abductive Modelling of Ethnography and Improving the Relevance in Business Marketing Research*, "Industrial Marketing Management", Vol. 39, s. 25–39.
- Volberda H.W. (1996), *Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments*, "Organization Science", Vol. 7, No. 4, s. 359–374.
- Wachowiak P. (2013), *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Wack P. (1985), *Scenarios: Shooting the Rapids*, „Harvard Business Review”, Nov–Dec, Vol. 64, Iss. 6, s. 139–150.
- Walecka A., Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Organizacja w procesach zmian – w drodze do elastyczności i innowacyjności*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa, s. 294–338.
- Ware J., Grantham Ch. (2009), *Which Skills and Competencies Will Be Most Critical for Leaders as the Workplace Continues to Evolve?* "Leadership in Action", Vol. 29, Iss. 5, November/December, s. 12–13.
- Wasserman S., Faust K. (1994), *Social Network Analysis. Methods and Applications*, Cambridge University Press, New York.
- Wathne K., Heide J.B. (2004), *Relationship Governance in a Supply Chain Network*, "Journal of Marketing", Vol. 68, Iss. 1, s. 73–89.
- Watson M. (1999), *Director Professionalism in UK Boardrooms*, „Corporate Governance”, Vol. 7, No. 3, January, s. 102–114.
- Weick K.E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, McGraw Hill, London.
- Weick K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, McGraw Hill, New York.
- Weick K.E., Quinn R.E. (1999), *Organizational Change and Development*, „Annual Review of Psychology”, Vol. 50, s. 361–386.
- Weidauer J. (2012), *The Challenge for Retailers Is What To Do With All That Data*, MMR, April 16.
- Weinstein L., Mullins R. (2012), *Technology Usage and Sales Teams: A Multilevel Analysis of the Antecedents of Usage*, "Journal of Personal Selling and Sales Management", Vol. 32, Iss. 2, s. 245–259.
- Welch J., Welch S. (2005), *Winning znaczy zwyciężać*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Wells J. (2014), *Inteligencja strategiczna*, Rebis, Poznań.
- Wernham R. (1985), *Obstacles to Strategy Implementation in a Nationalized Industry*, "Journal of Management Studies", Vol. 22, s. 632–648.
- Wheelen T.L., Hunger J.D. (1992), *Strategic Management and Business Policy*, Addison-Wesley Publishing, Reading, MA.
- Wheelen T.L., Hunger J.D., Hoffman A.N., Bamford Ch. (2014), *Strategic Management And Business Policy. Globalization, Innovation and Sustainability*, Prentice Hall, New York.
- White III G.O., Guldiken O., Hemphill T.A., He W., Khoobdeh M.S. (2016), *Trends in International Strategic Management Research From 2000 to 2013. Text Mining and Bibliometric Analyses*, "Management International Review", Vol. 56, s. 35–65.
- Whittington R. (2006), *Theories of Strategy*, [w:] M. Mazzucato (Ed.), *Strategy for Business*, Sage Publications, London, s. 32–58.
- Williams, F.P., D'Souza D.E., Rosenfeldt M.E., Kassae M. (1995), *Manufacturing Strategy, Business Strategy and Firm Performance in a Mature Industry*, „Journal of Operations Management”, Vol. 13, Iss. 1, s. 19–33.
- Winter J.C.F. de, Dodou D. (2010), *Five-Point Likert Items: t test Versus Mann-Whitney-Wilcoxon*, "Practical Assessment Research & Evaluation", Vol. 15, Iss. 11, s. 1–16.

- Winter Jr S.G. (1988), *On Coase, Competence, and the Corporation*, „Journal of Law, Economics and Organization”, Vol. 4, No. 1, Spring, s. 163–180.
- Winter R., Muller J., Gericke A. (2008), *Business Engineering Der St. Galler Ansatz zur Veraenderungsmangement*, „Organisationsentwicklung”, Vol. 27, Iss. 2, s. 40–47.
- Winter S.G., Zollo M. (2002), *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, „Organization Science”, Vol. 13, Iss. 3, s. 339–351.
- Wirtz B.W., Mathieu A., Schilke O. (2007), *Strategy in High Velocity Environments*, „Long Range Planning”, June, Vol. 40, Iss. 3, s. 295–313.
- Wit de B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- Witten I.H., Frank E., Hall M. (2011), *Data Mining: Practical Machine Learning Tools and Techniques*, Morgan Kaufmann, San Francisco.
- Wójcik P. (2013), *Żnaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, „E-Mentor”, Vol. 1, Iss. 43, www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/48/id/983 (dostęp: 15.06.2016).
- Woo C.Y., Willard G. (1983), *Performance Representation in Strategic Management Research. Discussion and Recommendations*, „Academy of Management Conference”, Conference Proceedings, Dallas, TX.
- Wood D.R., La Forge R.L. (1979), *The Impact of Comprehensive Planning on Financial Performance*, „Academy of Management Journal”, Vol. 22, s. 516–526.
- Wooldridge, B., Floyd, S.W. (1990), *The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance*, „Strategic Management Journal”, Vol. 11, s. 231–241.
- Woźniakowski A. (2012), *Ewolucja funkcjonowania i zadań działów HR. Nowe wyzwania dla dyrektorów HR*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Vol. 12, Iss. 2, s. 137–152.
- Yan A., Gray B. (2001), *Antecedents and Effects of Parent Control in International Joint Ventures*, „Journal of Management Studies”, Vol. 38, Iss. 3, s. 393–416.
- Yanamandram V.M.K., Panchal J.H. (2014), *Evaluating the Level of Openness in Open Source Hardware*, [w:] D. Schaefer (Ed.), *Product Development in the Socio-sphere. Game Changing Paradigms for 21st Century Breakthrough Product Development and Innovation*, Springer, New York, s. 104–110.
- Yang Ch. (2016), *Learning Methodologies for Wireless Big Data Networks: A Markovian Game-theoretic Perspective*, „Neurocomputing”, Vol. 174, s. 431–438.
- Yeatts D.E., Hyten C. (1998), *High-performance Self-managed Work Teams: A Comparison of Theory to Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Yip G.S. (1982), *Diversification Entry. Internal Development Versus Acquisition*, „Strategic Management Journal”, Vol. 3, Iss. 4, s. 331–345.
- Yoffie D.B., Kwak M. (2001), *Judo strategy*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Yu T., Cannella A.A. (2007), *Rivalry Between Multinational Enterprises: An Event History Approach*, „Academy of Management Journal”, Vol. 50, Iss. 3, s. 665–686.
- Zachman J. (1987), *A Framework for Information Systems Architecture*, „IBM Systems Journal”, Vol. 26, Iss. 3, s. 276–292.
- Zachman J.A. (2016), *The Framework for Enterprise Architecture, Background, Description and Utility*, <https://www.zachman.com/resources/ea-articles-reference/327-the-framework-for-enterprise-architecture-background-description-and-utility-by-john-a-zachman> (dostęp: 15.01.2018).
- Zagotta R., Robinson D. (2002), *Keys to Successful Strategy Execution*, „Journal of Business Strategy”, Vol. 23, Iss. 1, January/February, s. 30–34.

- Zakrzewska-Bielawska A. (2014a), *Typy relacji kooperacyjnych, czyli o granicach między konkurencją a współpracą*, [w:] A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 131–141.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2014b), *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] R. Krupski (red.), *Żarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych, s. 9–29.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2015), *Pięć sił Portera*, [w:] K. Szymańska (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kulwer, Warszawa, s. 253–267.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2017), *Ambidexterity jako zdolność dynamiczna w odpowiedzi na niepewność otoczenia*, „*Studia Oeconomica Posnaniensia*”, Vol. 5, nr 9, s. 174–190.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2018), *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, PWE, Warszawa.
- Zander U., Kogut B. (1995), *Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities, An Empirical Test*, „*Organization Science*”, Vol. 6, Iss. 1, s. 76f92.
- Zapłata D., Windorpska A. (2007), *Wpływ klientów na strategie*, „*Harvard Business Review Polska*”, artykuł nr r0612f, marzec, s. 86–87.
- Zarzecki D. (1999), *Metody wyceny przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości, Warszawa.
- Zech R. (2008), *Handbuch Qualitaet in der Weiterbildung*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, Landsberg.
- Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. (2005), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Entwicklung der Forschung und Kurzaabriss*, [w:] J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett, (red.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen – Ansätze – Perspektiven*, Springer / Gabler, Wiesbaden, s. 3–32.
- Zimmiewicz K. (1991), *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Zimmiewicz K. (2011), *Wszystko zależy od wszystkiego*, [w:] Z. Dworzecki, B. Nogalski (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, t. I, TNOiK Dom Organizatora, Toruń, s. 27–37.
- Zoltners A.A., Prabhakant S., Lorimer S. (2005), *Zwiększanie efektywności działu sprzedaży*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Zoltners A.A., Lorimer S., Sinha P.E. (2009), *Building a Winning Sales Force: Powerful Strategies for Driving High Performance*, Amacom, New York.
- Zook Ch., Allen J. (2010), *Profit from the Core: A Return to Growth in Turbulent Times*, Harvard Business Press, Bain & Company, Boston, MA.

Źródła internetowe

- [www 1] <https://www.google.pl/trends> (dostęp: 6.07.2018)
- [www 2] <http://www.abb.com/cawp/seitp202/fcbba81fef08d24ec1257e230048bcc.aspx> (dostęp: 8.07.2017).
- [www 3] <http://www.rwestooperator.pl/web/cms/pl/2582580/przydatne-informacje/inteligentne-liczniki/> (dostęp: 7.07.2017).
- [www 4] [kpmg.com](http://www.kpmg.com) (dostęp: 10.10.2017).
- [www 5] [twynstragudde.nl](http://www.twynstragudde.nl) (dostęp: 12.10.2017).
- [www 6] [efqm.org](http://www.efqm.org) (dostęp: 15.10.2017).
- [www 7] [INK.nl](http://www.INK.nl) (dostęp: 10.11.2017).
- [www 8] <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model> (dostęp: 20.11.2015).
- [www 9] <http://www.minecraftforum.net/forums/minecraft-discussion/discussion/154689-why-is-minecraft-so-successful> (dostęp: 10.09.2015).
- [www 10] http://www.coig.com.pl/spis-polskich-firm_katalog_polskich_firm.php (dostęp: 1.06.2016).

Raporty, opracowania, dane zbiorcze

GUS (2015), *Rocznik statystyczny pracy 2015*, Warszawa.

GUS (2016a), *Zatrudnienie i wynagrodzenia w gospodarce narodowej w I–III kwartale 2016*, Warszawa.

GUS (2016b), *Pracujący w gospodarce narodowej w 2015 r.*, Warszawa.

GUS (2016c), *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2015 roku*, Warszawa.

GUS (2016d), *Podmioty gospodarcze według rodzajów i miejsc prowadzenia działalności w 2015 roku*, opracowanie sygnalne, Warszawa.

Kearney A.T. (2013), *LEAP Report, Leadership Excellence in Analytic Practices, Executives Across 10 Countries and 11 Industries*.

ZUS (2016), *Ważniejsze informacje z zakresu ubezpieczeń społecznych w 2015 r.*, Warszawa.

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Sposób zorganizowania pracy	12
Rysunek 1.2. Przyjęte w opracowaniu modelowe ujęcie świadomości podejść do strategii i jej realizacji	13
Rysunek 1.3. Istota strategii według R.M. Granta	25
Rysunek 1.4. Strategia jako integrator elementów otoczenia wewnętrznego i bliższego organizacji	27
Rysunek 1.5. Strategia jako nadawanie kierunku działaniom i ich koordynacja	28
Rysunek 1.6. Ujęcie strategii jako koordynatora sił oddziałujących na organizację	29
Rysunek 1.7. Etapy planowania strategicznego	45
Rysunek 2.1. Schemat ogólny realizacji strategii planistycznej w ujęciu planów taktycznych i operacyjnych	97
Rysunek 2.2. Kaskadowanie od misji do realizacji strategii	100
Rysunek 2.3. Umiejscowienie ZKW względem strategii organizacji	101
Rysunek 2.4. Koncepcja Dźwigni Simonsa	105
Rysunek 2.5. Przykład pulpitu menedżera – zastosowanie w sprzedaży	108
Rysunek 2.6. Współczesny model GRC	123
Rysunek 2.7. Uproszczona koncepcja A. Chandlera oraz P. Lawrence’a i J. Lorsch’a	141
Rysunek 2.8. Interakcje pomiędzy elementami podejścia 7s	141
Rysunek 2.9. Składowe arkusza architektury korporacyjnej według J. Ross i in.	148
Rysunek 3.1. Ogólny dobór obiektu badania oraz kierunki badań sposobów, podejść i technik realizacji strategii oraz świadomości jej realizacji na poziomie funkcji sprzedaży	217
Rysunek 3.2. Poglądowy schemat badania realizacji strategii w dziale sprzedaży metodami analizy wielopoziomowej lub uwzględniającej szczeble hierarchii	221
Rysunek 4.1. Uproszczony, teoretyczny, założony rozkład wyników w zakresie opinii o podejściu do strategii oraz sposobie jej realizacji na trzech szczeblach hierarchii organizacji	240
Rysunek 4.2. Powiązania hipotez i zmiennych wykorzystanych w badaniu	243
Rysunek 5.1. Analiza wyników świadomości ujęć (szkół) strategii i świadomości podejść do realizacji strategii	311

Spis tabel

Tabela 1.1. Pytania badawcze	15
Tabela 1.2. Typologie ujęć (szkół) strategii	33
Tabela 1.3. Szkoły (ujęcia) strategii według H. Mintzberga, J. Lampela, B. Alhstranda	35
Tabela 1.4. Poszerzone ujęcia podejść do strategii według R. Whittingtona	41
Tabela 1.5. Konstrukcja strategii w ujęciu prostych reguł	60
Tabela 1.6. Efekty strategii w ujęciu prostych reguł – spółki wymienione przez K.M. Eisenhardt i D. Sulla	61
Tabela 2.1. Kryteria wyboru podejść i metod realizacji strategii i ich przyporządkowania poszczególnym ujęciom strategii	88
Tabela 2.2. Kroki w realizacji strategii za pomocą zarządzania przez cele i kaskadowania planu	99
Tabela 2.3. Dźwignie Simonsa i działania kierownictwa	104
Tabela 2.4. Kroki w realizacji strategii za pomocą pulpitu menedżera	109
Tabela 2.5. Kroki w realizacji strategii za pomocą podejścia inkrementalnego	110
Tabela 2.6. Kroki w realizacji strategii za pomocą podejścia menedżersko- -rozwojowego	115
Tabela 2.7. Kroki w realizacji strategii za pomocą zarządzania partycypacyjnego	119
Tabela 2.8. Ewolucja podejścia GRC	122
Tabela 2.9. Kroki w realizacji strategii za pomocą zarządzania partycypacyjnego	124
Tabela 2.10. Cechy charakterystyczne i kierunki strategiczne przedsiębiorstw o charakterze strumienia wznoszącego i opadającego	128
Tabela 2.11. Kroki w realizacji strategii za pomocą <i>center of gravity</i>	129
Tabela 2.12. Kroki w realizacji strategii za pomocą krzywej doświadczeń i ekonomii skali	135
Tabela 2.13. Kroki realizacji strategii zasobowej w rozwiniętych podejściach na podstawie K. Obłója i R. Krupskiego	138
Tabela 2.14. Elementy i kroki w realizacji strategii za pomocą 7s i <i>strategic fit</i>	142
Tabela 2.15. Obszary i elementy składowe organizacji w realizacji strategii według podejść konsultancko-doradczych	144
Tabela 2.16. Siatka Zachmana	150
Tabela 2.17. Elementy i kroki w realizacji strategii za pomocą architektury korporacyjnej	151
Tabela 3.1. Wybrane sytuacje wskazujące na niewłaściwie dobraną strategię z perspektywy <i>ex ante</i>	159

Tabela 3.2. Strategia a realizacja	159
Tabela 3.3. Definiowanie realizacji strategii a typologia podejść do strategii	167
Tabela 3.4. Czynniki realizacji strategii według podejścia <i>Communication – Insight</i> – <i>Consensus – Commitment</i> (CICC)	188
Tabela 3.5. Podejścia do badań strategii i organizacji	193
Tabela 3.6. Kierunki badania realizacji strategii oraz świadomości strategii w realizacji strategii w publikacjach	212
Tabela 3.7. Zakres badań nad realizacją strategii w ujęciu hierarchii organizacyjnej w kontekście świadomości strategicznej realizacji strategii	214
Tabela 3.8. Metody badania realizacji strategii z perspektywy funkcji sprzedaży w publikacjach	225
Tabela 4.1. Podejście do strategii a badania ich realizacji w kontekście świadomości strategicznej – wybrane publikacje	231
Tabela 4.2. Podsumowanie przyporządkowania metod, technik i ujęć realizacji strategii do ujęć strategii	233
Tabela 4.3. Wykaz wykorzystanych zmiennych w badaniu	241
Tabela 4.4. Liczba przedsiębiorstw pod względem liczby zatrudnionych	252
Tabela 4.5. Ustalenie próby respondentów w poszczególnych grupach przedsiębiorstw	253
Tabela 4.6. Ustalenie próby respondentów według szczebli w hierarchii organizacyjnej	254
Tabela 4.7. Poziomy zmiennych metryczkowych, grupujących, niezależnych	255
Tabela 5.1. Średnie wyniki deklaracji dla podejść, metod i technik realizacji strategii w grupach według hierarchii zajmowanej w organizacji	264
Tabela 5.2. ANOVA rang Kruskala-Wallisa, zmienna grupująca Z1, zmienne zależne Z3 i Z4	267
Tabela 5.3. Test Wilksa	267
Tabela 5.4. Test Levene’a jednorodności wariancji, efekt: „Z1”	268
Tabela 5.5. Średnie dla deklaracji posiadanej i realizowanej strategii	269
Tabela 5.6. Test mediany Z3 i Z4, zmienna grupująca Z1	270
Tabela 5.7. ANOVA rang Kruskala-Wallisa, zmienna grupująca Z1, zmienne zależne Z5 i Z6	272
Tabela 5.8. Test mediany Z5 i Z6, zmienna grupująca Z1	272
Tabela 5.9. 8Korelacja zmiennych w grupach respondentów według szczebla hierarchii (Z1). Strategie planistyczne	274
Tabela 5.10. Średnie dla deklaracji posiadanej i realizowanej strategii w ujęciu planistycznym	277
Tabela 5.11. ANOVA rang Kruskala-Wallisa, zmienna grupująca Z1, zmienne zależne Z7 i Z8	278
Tabela 5.12. Test mediany Z7 i Z8, zmienna grupująca Z1	279

Tabela 5.13 Korelacja zmiennych w grupach respondentów według szczebla hierarchii (Z1). Strategie ewolucyjne	280
Tabela 5.14 Średnie dla deklaracji posiadanej i realizowanej strategii w ujęciu ewolucyjnym	284
Tabela 5.15 ANOVA rang Kruskala-Wallisa, zmienna grupująca Z1, zmienne zależne Z9 i Z10	285
Tabela 5.16 Test mediany Z9 i Z10, zmienna grupująca Z1	286
Tabela 5.17 Korelacja zmiennych w grupach respondentów według szczebla hierarchii (Z1). Strategie prostych reguł	287
Tabela 5.18. Średnie dla deklaracji posiadanej i realizowanej strategii w ujęciu prostych reguł	291
Tabela 5.19. ANOVA rang Kruskala-Wallisa, zmienna grupująca Z1, zmienne zależne Z11 i Z12	293
Tabela 5.20. Test mediany Z11 i Z12, zmienna grupująca Z1	294
Tabela 5.21. Korelacja zmiennych w grupach respondentów według szczebla hierarchii (Z1). Strategie pozycyjne	296
Tabela 5.22. Średnie dla deklaracji posiadanej i realizowanej strategii w ujęciu pozycyjnym	299
Tabela 5.23. ANOVA rang Kruskala-Wallisa, zmienna grupująca Z1, zmienne zależne Z13 i Z14	300
Tabela 5.24. Test mediany Z13 i Z14, zmienna grupująca Z1	301
Tabela 5.25. Korelacja zmiennych w grupach respondentów według szczebla hierarchii (Z1). Strategie zasobowe	302
Tabela 5.26. Średnie dla deklaracji posiadanej i realizowanej strategii w ujęciu zasobowym	305
Tabela 5.27. Hipotezy i ich weryfikacja	307

Spis wykresów

Wykres 1.1. Liczba wyszukiwań hasła <i>data loss</i> w wyszukiwarce Google w okresie 2004–2018	78
Wykres 1.2. Liczba wyszukiwań hasła „utrata danych” w wyszukiwarce Google w okresie 2004–2018	79
Wykres 5.1. Ogólna ocena zdolności organizacji do realizacji strategii	260
Wykres 5.2. Świadomość realizacji strategii	261
Wykres 5.3. Średnie wyniki dla podejść do realizacji strategii dla poszczególnych ujęć strategii w świadomości badanych	263
Wykres 5.4. Rozkład średnich dla wskazań podejść metod i technik realizacji strategii według szczebla w hierarchii organizacyjnej	265
Wykres 5.5. Wykres rozrzutu Z4 względem Z5 z histogramami	273
Wykres 5.6. Wartości deklaracji strategii planistycznych i ich realizacji w ujęciu planistycznym w grupie <i>top</i> , menedżerów najwyższego szczebla	274
Wykres 5.7. Wartości deklaracji strategii planistycznych i ich realizacji w ujęciu planistycznym w grupie <i>middle</i> , menedżerów średniego szczebla	275
Wykres 5.8. Wartości deklaracji strategii planistycznych i ich realizacji w ujęciu planistycznym w grupie <i>bottom</i> , pracowników najniższego szczebla	276
Wykres 5.9. Wykres rozrzutu Z4 względem Z7 z histogramami	279
Wykres 5.10. Wartości deklaracji strategii ewolucyjnych i ich realizacji w ujęciu ewolucyjnym w grupie <i>top</i> , menedżerów najwyższego szczebla	281
Wykres 5.11. Wartości deklaracji strategii ewolucyjnych i ich realizacji w ujęciu ewolucyjnym w grupie <i>middle</i> , menedżerów średniego szczebla	282
Wykres 5.12. Wartości deklaracji strategii ewolucyjnych i ich realizacji w ujęciu ewolucyjnym w grupie <i>bottom</i> , pracowników najniższego szczebla	283
Wykres 5.13. Wykres rozrzutu Z4 względem Z9 z histogramami	286
Wykres 5.14. Wartości deklaracji strategii prostych reguł i ich realizacji w ujęciu prostych reguł w grupie <i>top</i> , menedżerów najwyższego szczebla	288
Wykres 5.15. Wartości deklaracji strategii prostych reguł i ich realizacji w ujęciu prostych reguł w grupie <i>middle</i> , menedżerów średniego szczebla	289
Wykres 5.16. Wartości deklaracji strategii prostych reguł i ich realizacji w ujęciu prostych reguł w grupie <i>bottom</i> , pracowników najniższego szczebla	290
Wykres 5.17. Wykres rozrzutu Z4 względem Z11 z histogramami	295
Wykres 5.18. Wartości deklaracji strategii pozycyjnych i ich realizacji w ujęciu pozycyjnym w grupie <i>top</i> , menedżerów najwyższego szczebla	296

Wykres 5.19. Wartości deklaracji strategii pozycyjnych i ich realizacji w ujęciu pozycyjnym w grupie <i>middle</i> , menedżerów średniego szczebla	297
Wykres 5.20. Wartości deklaracji strategii pozycyjnych i ich realizacji w ujęciu pozycyjnym w grupie <i>bottom</i> , pracowników najniższego szczebla	298
Wykres 5.21. Wykres rozrzutu Z4 względem Z13 z histogramami	301
Wykres 5.22. Wartości deklaracji strategii zasobowych i ich realizacji w ujęciu zasobowym w grupie <i>top</i> , menedżerów najwyższego szczebla	303
Wykres 5.23. Wartości deklaracji strategii zasobowych i ich realizacji w ujęciu zasobowym w grupie <i>middle</i> , menedżerów średniego szczebla	304
Wykres 5.24. Wartości deklaracji strategii zasobowych i ich realizacji w ujęciu zasobowym w grupie <i>bottom</i> , pracowników najniższego szczebla	305

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1

Podstawowe statystyki zmiennych według poziomu w hierarchii oraz ogółem

Zmienna (Z)	N	średnia	Odch. std.	Błąd std.
Poziom strategiczny				
3	53	3,49	1,05	0,14
4	53	3,38	0,96	0,13
5	53	2,96	1,06	0,15
6	53	3,49	1,03	0,14
7	53	3,40	1,17	0,16
8	53	2,30	1,03	0,14
9	53	4,04	1,08	0,15
10	53	2,86	1,19	0,16
11	53	2,25	0,81	0,11
12	53	2,20	0,82	0,11
13	53	2,22	0,77	0,10
14	53	2,11	0,86	0,12
Poziom operacyjny				
3	892	2,11	1,09	0,04
4	892	2,89	1,42	0,05
5	892	3,20	1,32	0,04
6	892	3,57	1,19	0,04
7	892	2,06	0,85	0,03
8	892	1,66	0,68	0,02
9	892	2,24	0,97	0,03
10	892	2,13	0,80	0,03
11	892	1,99	0,03	1,91
12	892	2,01	1,06	0,03
13	892	1,93	0,85	0,03
14	892	1,90	0,82	0,03

Zmienna (Z)	N	średnia	Odch. std.	Błąd std.
Poziom taktyczny				
3	105	2,99	0,91	0,09
4	105	3,34	1,32	0,13
5	105	2,83	1,07	0,10
6	105	3,25	1,13	0,11
7	105	3,32	1,07	0,10
8	105	2,17	1,00	0,10
9	105	3,43	1,01	0,10
10	105	2,25	0,96	0,09
11	105	2,32	1,04	0,10
12	105	2,00	0,87	0,08
13	105	2,12	0,85	0,08
14	105	2,09	0,92	0,09
Ogółem				
3	1050	2,27	1,14	0,03
4	1050	2,96	1,40	0,04
5	1050	3,15	1,29	0,04
6	1050	3,53	1,18	0,04
7	1050	2,25	0,91	0,03
8	1050	1,74	0,77	0,02
9	1050	2,45	1,04	0,03
10	1050	2,18	0,87	0,03
11	1050	2,04	0,96	0,03
12	1050	2,02	1,03	0,03
13	1050	1,96	0,85	0,03
14	1050	1,93	0,84	0,02

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 2

Korelacja zmiennych, respondenci ogółem

Zmienne dotyczące:	Z	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Metryczkowe	1	1,00	-0,01	0,33	0,13	-0,08	-0,05	0,43	0,24	0,46	0,17	0,10	0,03	0,09	0,08
	2	-0,01	1,00	0,08	0,09	0,05	-0,03	-0,09	0,05	0,02	0,09	-0,04	0,10	-0,08	0,02
Strategia, ogółem	3	0,33	0,08	1,00	0,62	0,48	0,37	0,11	0,22	0,14	0,38	0,18	0,40	0,28	0,32
	4	0,13	0,09	0,08	1,00	0,67	0,66	0,04	0,38	0,17	0,56	0,15	0,38	0,12	0,29
Strategie planistyczne	5	-0,08	0,05	0,48	0,67	1,00	0,71	-0,14	0,36	0,05	0,52	0,17	0,34	0,09	0,27
	6	-0,05	-0,03	0,37	0,66	0,71	1,00	0,02	0,22	0,08	0,41	0,15	0,28	0,13	0,15
Strategie ewolucyjne	7	0,43	-0,09	0,11	0,04	-0,14	0,02	1,00	0,26	0,35	-0,04	-0,02	0,00	0,07	-0,01
	8	0,24	0,05	0,22	0,38	0,36	0,22	0,26	1,00	0,24	0,46	0,05	0,11	-0,06	0,15
Strategie prostych reguł	9	0,46	0,02	0,14	0,17	0,05	0,08	0,35	0,24	1,00	0,31	0,19	0,13	0,08	0,22
	10	0,17	0,09	0,38	0,56	0,52	0,41	-0,04	0,46	0,31	1,00	0,15	0,33	0,06	0,43
Strategie pozytywne	11	0,10	-0,04	0,18	0,15	0,17	0,15	-0,02	0,05	0,19	0,15	1,00	0,59	0,15	0,14
	12	0,03	0,11	0,40	0,38	0,34	0,28	0,00	0,11	0,13	0,33	0,59	1,00	0,13	0,25
Strategie zasobowe	13	0,09	-0,08	0,28	0,12	0,09	0,13	0,07	-0,06	0,08	0,06	0,15	0,13	1,00	0,30
	14	0,08	0,02	0,32	0,29	0,27	0,15	-0,01	0,15	0,22	0,43	0,14	0,25	0,30	1,00

Nota: wsp. korelacji są istotne z $p < 0,05$, $N = 1050$, braki danych usuwano przypadkami.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem Statistica.

Załącznik 3

Test SS dla pełnego modelu względem SS dla reszt, $p = 0,0$

Zmienne Z	Zmienne grupujące Z1 i Z2			Zmienne grupujące Z1, Z3			Zmienne grupujące Z1, Z3, Z4			Zmienne grupujące Z3, Z4		
	R	R2	Skor. R2	R	R2	Skor. R2	R	R2	Skor. R2	R	R2	Skor. R2
3	0,34	0,11	0,11	–	–	–	–	–	–	–	–	–
4	0,16	0,03	0,02	0,66	0,43	0,43	–	–	–	–	–	–
5	0,11	0,01	0,01	0,58	0,33	0,32	0,78	0,60	0,59	0,72	0,51	0,42
6	0,09	0,01	0,00	0,49	0,24	0,23	0,74	0,55	0,52	0,66	0,43	0,32
7	0,46	0,21	0,21	0,34	0,12	0,10	0,46	0,21	0,18	0,59	0,35	0,23
8	0,24	0,06	0,06	0,37	0,13	0,12	0,65	0,42	0,39	0,53	0,29	0,15
9	0,47	0,22	0,22	0,39	0,15	0,14	0,61	0,37	0,34	0,53	0,28	0,14
10	0,21	0,04	0,04	0,51	0,26	0,25	0,78	0,61	0,59	0,48	0,23	0,08
11	0,12	0,01	0,01	0,46	0,21	0,21	0,58	0,34	0,31	0,48	0,23	0,08
12	0,12	0,01	0,01	0,52	0,27	0,26	0,68	0,47	0,44	0,56	0,32	0,18
13	0,12	0,02	0,01	0,40	0,16	0,15	0,55	0,30	0,27	0,44	0,19	0,04
14	0,08	0,01	0,00	0,47	0,22	0,21	0,68	0,46	0,43	0,60	0,36	0,24

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 4

Test SS pełnego modelu, grupa menedżerów strategicznych, jednoczynnikowa ANOVA, czynniki jakościowe Z3, Z4

Zmienne	R	R2	Skorygowane R	SS Model	df Model	MS Models	SS Reszta	df Reszta	MS Reszta	f	p
Z5	0,76	0,58	0,45	31,77	12	2,65	23,06	40	0,58	4,59	0,00
Z6	0,51	0,26	0,04	15,11	12	1,26	42,14	40	1,05	1,19	0,32
Z7	0,41	0,17	-0,08	10,74	12	0,90	54,13	40	1,35	0,66	0,78
Z8	0,45	0,20	-0,04	10,95	12	0,91	43,81	40	1,10	0,83	0,62
Z9	0,65	0,42	0,25	11,83	12	0,99	16,10	40	0,40	2,45	0,02
Z10	0,61	0,38	0,19	26,15	12	2,18	43,32	40	1,08	2,01	0,05
Z11	0,58	0,34	0,14	12,78	12	1,07	25,03	40	0,63	1,70	0,10
Z12	0,54	0,29	0,08	9,92	12	0,83	24,19	40	0,60	1,37	0,22
Z13	0,58	0,34	0,14	13,20	12	1,10	25,51	40	0,64	1,72	0,10
Z14	0,64	0,41	0,23	14,38	12	1,20	20,94	40	0,52	2,29	0,03

Nota: cieniem zaznaczone są wyniki istotne statystycznie.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem Statistica.

Załącznik 5

Test SS pełnego modelu, grupa menedżerów taktycznych, jednoczynnikowa ANOVA, czynniki jakościowe Z3, Z4

Zmienne	R	R2	Skorygowane R	SS Model	df Model	MS Models	SS Reszta	df Reszta	MS Reszta	f	p
Z5	0,72	0,51	0,42	66,11	17	3,89	62,81	87	0,72	5,39	0,00
Z6	0,66	0,43	0,32	55,54	17	3,27	72,52	87	0,83	3,92	0,00
Z7	0,59	0,35	0,23	56,52	17	3,32	104,11	87	1,20	2,78	0,00
Z8	0,53	0,29	0,15	27,69	17	1,63	69,36	87	0,80	2,04	0,02
Z9	0,53	0,28	0,14	36,03	17	2,12	91,69	87	1,05	2,01	0,02
Z10	0,48	0,23	0,08	19,73	17	1,16	65,83	87	0,76	1,53	0,10
Z11	0,48	0,23	0,08	27,66	17	1,63	91,33	87	1,05	1,55	0,10
Z12	0,56	0,32	0,18	23,98	17	1,41	52,02	87	0,60	2,36	0,00
Z13	0,44	0,19	0,04	15,98	17	0,94	66,65	87	0,77	1,23	0,26
Z14	0,60	0,36	0,24	31,88	17	1,88	56,35	87	0,65	2,90	0,00

Nota: cieniem zaznaczone są wyniki istotne statystycznie.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem Statistica.

Załącznik 6

Test SS pełnego modelu, grupa pracowników operacyjnych, jednoczynnikowa ANOVA, czynniki jakościowe Z3, Z4

Zmienne	R	R2	Skorygowane R	SS Model	df Model	MS Models	SS Reszta	df Reszta	MS Reszta	f	p
Z5	0,79	0,62	0,61	955,66	18	53,09	592,22	873	0,68	78,26	0,00
Z6	0,79	0,56	0,55	694,16	18	38,56	554,39	873	0,64	60,73	0,00
Z7	0,39	0,15	0,13	97,12	18	5,40	543,85	873	0,62	8,66	0,00
Z8	0,65	0,43	0,41	176,33	18	9,80	237,42	873	0,27	36,02	0,00
Z9	0,49	0,24	0,23	199,17	18	11,07	626,52	873	0,72	15,42	0,00
Z10	0,80	0,63	0,62	357,06	18	19,84	207,86	873	0,24	83,31	0,00
Z11	0,58	0,33	0,32	273,58	18	15,20	551,33	873	0,63	24,07	0,00
Z12	0,69	0,47	0,46	472,51	18	26,25	524,35	873	0,60	43,71	0,00
Z13	0,52	0,27	0,26	184,99	18	10,28	499,84	873	0,57	17,95	0,00
Z14	0,69	0,48	0,47	288,56	18	16,03	317,53	873	0,36	44,08	0,00

Nota: cieniem zaznaczone są wyniki istotne statystycznie.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem Statistica.

Załącznik 7

Średnie dla czynników jakościowych Z3 i Z4, dla odpowiednich poziomów Z3 i Z4, istotne statystycznie

Poziom zmiennych		Średnie									
Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13	Z14
1	1	2,00	4,00	4,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
1	2	1,86	2,71	4,14	1,43	4,43	2,14	1,86	1,71	2,00	1,71
1	3	2,75	3,50	4,75	2,25	4,75	2,25	2,50	2,50	2,50	2,75
2	1	1,50	2,25	4,50	1,75	4,25	1,50	1,75	1,00	1,50	1,00
2	2	2,67	2,67	3,00	1,67	3,33	2,00	1,83	1,67	1,50	1,17
2	3	2,33	3,00	4,00	2,17	3,67	2,50	2,17	1,83	2,67	2,00
2	4	2,86	3,71	3,57	1,43	3,29	1,71	2,43	1,71	1,71	2,00
2	5	3,67	3,89	3,56	2,56	3,89	2,67	3,22	2,56	2,33	2,56
3	1	1,50	2,50	3,75	1,00	3,75	1,25	1,25	1,00	1,50	1,00
3	2	2,11	1,89	2,22	1,89	2,78	1,89	2,00	1,67	2,22	2,44
3	3	2,60	3,30	3,00	2,60	3,20	2,50	2,20	2,20	2,30	2,40
3	4	3,00	3,57	3,43	2,57	3,14	2,14	2,14	2,57	2,00	2,14
3	5	2,25	3,75	4,50	2,50	4,00	2,75	2,00	1,75	2,25	3,00
4	2	3,00	2,00	2,00	2,00	4,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00
4	3	2,80	2,60	2,60	2,60	3,00	2,40	3,00	2,60	2,00	3,00
4	4	3,60	3,60	3,00	3,00	3,40	3,00	2,60	2,20	1,80	1,80
4	5	4,18	4,18	2,36	1,82	2,55	2,36	2,73	1,91	2,73	2,18
5	5	4,00	4,40	3,20	2,40	3,20	2,80	2,60	2,80	2,00	1,60

Nota: cieniem zaznaczone są wyniki istotne statystycznie. Średnie nieważone, Lambda Wilksa = 0,25 $F(108, 565,81) = 1,0873$, $p = 0,27$, dekompozycja efektywnych hipotez.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem oprogramowania Statistica.

Załącznik 8

Przykładowy arkusz zrównoważonej karty wyników (ZKW)

Typowe „perspektywy”	Projekty	Cele	Mierniki	Jednostki miary	Pożądaný kierunek zmian	Plan (dane kwartalne narastająco w kw I-IV)				Plan (dane kwartalne narastająco w kw I-IV)			
						Kwartał 1	Kwartał 2	Kwartał 3	Kwartał 4	Kwartał 1	Kwartał 2	Kwartał 3	Kwartał 4
Jakie przychody i wyniki finansowe organizacja powinna uzyskać?	Sprzedaż w jednostkach administracji publicznej	Wzrost przychodów w jednostkach administracji publicznej	Wzrost przychodów ze sprzedaży w jednostkach administracji publicznej mierzony % wzrostu w odniesieniu do roku poprzedniego	% / kwartał	Wzrost z wyjątkowego poziomu na koniec roku poprzedzającego (ujęcie roczne) o dany % w odpowiednim kwartale	7%	7%	10%	15%	2%	5%	10%	15%
	Sprzedaż w firmach komercyjnych	Wejście w nowe segmenty (rynek firm komercyjnych) i dywersyfikacja portfela klientów (w tym także poprawa poziomu sprzedaży w firmach komercyjnych)	Pozykanie nowych klientów (liczba pozyskanych nowych klientów)	Liczba pozyskanych nowych klientów	Wzrost liczby klientów w nowych segmentach	-	-	10	20	-	3	15	30
	Dospzedaż do obecnych klientów	Poprawa poziomu do sprzedaży u obecnych klientów	Wzrost przychodów ze sprzedaży u obecnego klienta – wzrost o średni % przychodów na klienta	% (mierzony od wartości na koniec poprzedniego roku)	Wzrost z wyjątkowego poziomu na koniec roku poprzedzającego (ujęcie roczne) o dany % w odpowiednim kwartale	10%	10%	12%	12%	15%	15%	15%	20%

Finansowa		Jakie przychody i wyniki finansowe organizacja powinna uzyskać?		Klientów i oferty wartości	
Sprzedaż w jednostkach administracji publicznej, Sprzedaż w firmach komercyjnych	Nowe sprzedaże produktu 1	Liczba sprzedanych licencji produktu 1	szt.	9	35
	Utrzymanie płynności finansowej	Wzrost cash flow operacyjnego	% / kwartał	3%	5%
Budowanie dojrzałości zadaniowej pracowników (w połączeniu z Sprzedaż w jednostkach administracji publicznej, Sprzedaż w firmach komercyjnych)	Wzrost szybkości realizacji zadań	Wskaźnik płynności	Wskaźnik	0,6	0,9
	Wzrost rozpoznawalności produktów w grupie docelowej klientów biznesowych.	Wskaźnik rozpoznawalności (bez wspomagania) w grupie docelowej klientów	% respondentów wskazujących nazwę oprogramowania jako pierwsze skojarzenie ze sposobem rozwiązywania problemu.	95%	40%
Budowanie dojrzałości zadaniowej pracowników	Wzrost szybkości reakcji i skrócenie terminów realizacji zadań	% dostaw w terminie	%	98%	100%
	Budowanie marki Organizacji i jej produktów	Wskaźnik rozpoznawalności (badanie przeprowadzane raz do roku)	% respondentów	95%	40%
				25	30
				26	30
				28	30
				10	30

Typowe „perspektywne”	Projekty	Cele	Mierniki	Jednostki miary	Poządany kierunek zmian	Plan (dane kwartalne narastająco w kw I-IV)				Plan (dane kwartalne narastająco w kw I-IV)			
						Kwartał 1	Kwartał 2	Kwartał 3	Kwartał 4	Kwartał 1	Kwartał 2	Kwartał 3	Kwartał 4
Klienci i oferty wartości Jak klienti powinni postrzegać organizację?	Sprzedaż w jednostkach administracji publicznej	Poprawa poziomu odnowień licencji (nowych sprzedaży) w jednostkach administracji publicznej.	% retencji klientów w segmencie administracji publicznej (odnowienia)	% ponownych sprzedaży (przedłużenia licencji na oprogramowanie)	Wzrost do poziomu 100% retencji klientów	82%	82%	85%	85%	88%	88%	89%	89%
	Dosprowadz do obecnych klientów Marketingowe wsparcie sprzedaży	Utrzymanie zdobytych klientów ogółem	% retencji klientów ogółem – Utrzymanie wszystkich klientów	% ponownych sprzedaży (przedłużenia licencji na oprogramowanie)	Wzrost do poziomu 100% retencji klientów	65%	66%	67%	68%	68%	70%	70%	75%
	Dosprowadz do obecnych klientów	Osiągnięcie do końca strategii 85% klientów korzystających z usług serwisowych (opieka, pomoc, wsparcie techniczne, aktualizacje)	% klientów korzystających z obsługi serwisowej	% klientów spośród obsługiwanych na dany moment	Wzrost % liczby klientów w strukturze klientów ogółem	50%	50%	55%	55%	60%	60%	70%	70%
Marketingowe wsparcie sprzedaży	Wzrost leadów sprzedażowych	Liczba leadów z eventu	Szt./event	Wzrost z wyjątkowego poziomu na koniec roku poprzedzającego (ujęcie roczne) w odpowiednim kwartale	3	3	4	4	4	5	6	7	7
Marketingowe wsparcie sprzedaży (oraz pośrednio budowanie marki organizacji i jej produktów)	Poprawa zadowolenia (satisfakcji) klientów	% zadowolonych klientów – jako wynik przeprowadzonego badania satysfakcji klienta.	% klientów zadowolonych spośród klientów firmy ogółem (zestawienie wyników badania wykonywane raz na pół roku)	Wzrost z wyjątkowego poziomu na koniec roku poprzedzającego (ujęcie roczne) w odpowiednim kwartale	-	70%	-	75%	-	80%	-	-	85%

Procesy wewnętrznych które procesy powinniśmy doskonalić?												
<p>Sprzedaż w jednostkach administracji publicznej</p> <p>Sprzedaż w firmach komercyjnych</p>	Dywersyfikacja portfela klientów	Zmiana struktury klientów obsługiwanych	% przychodów od klientów z grupy docelowej administracji publicznej / % przychodów klientów z grupy docelowej firm w strukturze przychodów ogółem	Spadek % przychodów od klientów z grupy docelowej administracji publicznej / wzrost % przychodów docelowej firm w strukturze przychodów ogółem	95% / 5%	93% / 7%	92% / 8%	91% / 9%	90% / 10%	87% / 13%	85% / 15%	80% / 20%
<p>Budowanie dojrzałości zadaniowej pracowników (oraz pośrednio zmiana postaw pracowniczych – budowanie kultury ukierunkowanej na sukces)</p>	Poprawa jakości	Zwroty produktów jako odsetek sprzedaży	% / kwartał	Spadek od wartości wyjściowej na koniec poprzedniego roku o daną wartość % w odpowiednim kwartale	10%	10%	10%	10%	8%	8%	8%	8%
<p>Rozwój oprogramowania</p>	Wzrost możliwości do marketingowego wykorzystania liczby nowych wersji oprogramowania	Liczba nowych wersji podstawowych produktów w ciągu roku	Szt. (wersje)	Wzrost do poziomu średniego pięciu nowych wersji głównego oprogramowania	-	1	2	3	-	2	-	4
<p>Marketingowe wsparcie sprzedaży</p>	Wzrost liczby wykonywanych akcji marketingowych	Liczba akcji	Szt. (event)	Wzrost z wyjściowego poziomu na koniec roku poprzedzającego (ujęcie roczne) o dany % w odpowiednim kwartale	2	3	3	3	2	4	5	6

Typowe „perspektywy”	Projekty	Cele	Mierniki	Jednostki miary	Pożądzany kierunek zmian	Plan (dane kwartalne narastająco w kw I-IV)				Plan (dane kwartalne narastająco w kw I-IV)			
						Kwartał 1	Kwartał 2	Kwartał 3	Kwartał 4	Kwartał 1	Kwartał 2	Kwartał 3	Kwartał 4
Perspektywa wzrostu	Budowanie dojrzałości zadaniowej pracowników. Zmiana postaw pracowniczych – budowanie kultury ukierunkowanej na sukces	Wzrost stopnia realizacji planu wyznaczonego dla pracownika	Procent realizacji planu zadaniowego pracownika	Średni % realizacji planu zadaniowego pracownika	Wzrost stopnia (%) realizacji planu zadaniowego pracownika (średnio).	65%	65%	70%	70%	75%	75%	80%	80%
	Budowanie dojrzałości zadaniowej pracowników	Wzrost szybkości reakcji i skrócenie terminów realizacji zadań – wzrost efektywności pracy – poprawa wyników jednostkowych pracowników	Czas w dniach od momentu złożenia reklamacji do chwili jej pełnego rozwiązania	Dni	spadek liczby dni realizacji reklamacji do wartości 1 (reklamacja zrealizowana tego samego dnia w którym została zgłoszona)	5	4	4	3	2	2	2	2
Perspektywa wzrostu	Zmiana postaw pracowniczych – budowanie kultury ukierunkowanej na sukces	Wzrost poziomu motywacji pracowników	Satysfakcja personelu obejmująca poziom doinformowania i satysfakcji pracowników (cykliczne badanie satysfakcji pracowników)	Wskaźnik opracowany przez organizację i wynikający ze średniej wartości wyników badania (pracownicy zadowoleni i bardzo zadowoleni)	Wzrost z wyjątkowego poziomu na koniec roku poprzedzającego (ujęcie roczne, badanie przeprowadzane raz do roku) o dany % w odpowiednim kwartale	-	-	60%	60%	-	-	-	65%
	Zmiana postaw pracowniczych – budowanie kultury ukierunkowanej na sukces	Zmiana poziomu optymizmu i wiary w sukces firmy – wzrost poziomu retencji najlepszych pracowników	Wzrost liczby nowych pomysłów i innowacji usprawniających oraz ich wdrożeń	Liczba wdrożonych nowych pomysłów pracowniczych	Wzrost	2	2	3	4	2	3	5	7
	Zmiana postaw pracowniczych – budowanie kultury ukierunkowanej na sukces	Wzrost poziomu optymizmu i wiary w sukces firmy – wzrost poziomu retencji najlepszych pracowników	Obniżenie rotacji i wzrost retencji pracowników	% rotacji pracowników mierzony w ujęciu rocznym – na koniec roku	Spadek do pożądanego poziomu 10% rocznie	-	-	25%	25%	-	-	-	20%

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 9

Ankieta

**Kwestionariusz
Realizacja strategii
(perspektywa funkcji sprzedaży)**

Zapraszam do udziału w Badaniu podejść do realizacji strategii w firmie widzianych z perspektywy funkcji sprzedaży. Ankieta jest w pełni anonimowa, a wyniki będą publikowane wyłącznie zbiorczo, w formie publikacji naukowej. Całość badania ma charakter naukowy i takie jest też jego przesłanie. Proszę o szczerze odpowiedzi dotyczące firmy, w której Pani/Pan pracuje i jej podejścia do realizacji strategii. Proszę odpowiadać na pytania, stawiając znak X przy odpowiedzi, która w największym stopniu odpowiada Pani/Pana opinii.

Z góry bardzo dziękuję za wzięcie udziału w tym badaniu.

Przy wykorzystaniu podanej skali, oceń prawdziwość poniższego twierdzenia. Wybraną odpowiedź zaznacz znakiem X.

		Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Częściowo się zgadzam, częściowo nie zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam	
		1	2	3	4	5	
1.	Firma, w której pracuję posiada strategię	0	0	0	0	0	1.
Strategia w mojej firmie:		Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Częściowo się zgadzam, częściowo nie zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam	
		1	2	3	4	5	
I.1	Jest komunikowana przez menedżera w formie planu i celów, ja zaś muszę się do niej dostosować, a realizacja planu i osiągnięcie celu są najważniejsze	0	0	0	0	0	I.1
I.2	Jest związana z pełną swobodą działania moją i komórki organizacyjnej, w której pracuję, możemy wykorzystywać wszystkie szanse w otoczeniu, strategia nas w niczym nie ogranicza	0	0	0	0	0	I.2
I.3	Zostawia mi i komórce organizacyjnej, w której pracuję, dużą swobodę działania, choć istnieją pewne normy i wytyczne, których należy przestrzegać i nie można poza nie wychodzić, wykorzystując szanse w otoczeniu	0	0	0	0	0	I.3
I.4	Oparta jest na walce z konkurencją, porównywaniu się z nią w wielu aspektach i poszukiwaniu sposobów na bycie lepszym niż konkurencja	0	0	0	0	0	I.4

I.5	Wskazuje, że sukces zależy przede wszystkim od informacji, pracowników i innych zasobów, których rozwój jest zdecydowanie najważniejszy	0	0	0	0	0	I.5
I.6	Stawia na współpracę pomiędzy działami, funkcjami, systemami w firmie, wskazuje, że sukces zależy od dobrego współdziałania elementów tworzących firmę	0	0	0	0	0	I.6
I.	To, co robię w firmie jest związane z jej strategią	0	0	0	0	0	I.
	W organizacji, w której pracuję:	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Częściowo się zgadzam, częściowo nie zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam	
		1	2	3	4	5	
II.1	Istnieje przekonanie o dużej wadze realizacji strategii w funkcjonowaniu organizacji i budowaniu przewag konkurencyjnych	0	0	0	0	0	II.1
II.2	Zamierzenia strategiczne są przekładane na wymagania wobec działań operacyjnych i uwzględniają strategiczne zakresy i krytyczne dla strategii mierniki	0	0	0	0	0	II.2
II.3	Wyraźne są normy nadające zamierzeniom strategicznym absolutne pierwszeństwo i nakazujące uzgadnianie z nimi wszelkich działań operacyjnych	0	0	0	0	0	II.3
II.4	Dzięki strukturze organizacji i systemom komunikacji wewnętrznej pracownicy są dobrze informowani o strategii i sposobach jej wdrażania	0	0	0	0	0	II.4
II.5	Zasoby, w tym także budżety są dzielone pomiędzy funkcjami z wiodącą rolą wymagań strategii, nie zaś wewnętrznych rozgrywek poszczególnych komórek organizacji czy zwyczajowych zasad	0	0	0	0	0	II.5
II.6	Odpowiedzialność każdego pracownika za efekty pracy jest bardziej ceniona niż postępowanie zgodnie z listą czynności określonych dla poszczególnych komórek organizacji i pracowników	0	0	0	0	0	II.6
II.7	Systemy motywacji i kontroli są powiązane ze strategią całej firmy	0	0	0	0	0	II.7
II.8	Wyraźnie jest wskazane jak działania poszczególnych jednostek (np. sprzedaży) są powiązane z realizacją strategii	0	0	0	0	0	II.8
II.9	Jest znaczna elastyczność działań i jest zdolna do częstych zmian	0	0	0	0	0	II.9
II.10	Preferowane są umiejętności, kompetencje, cechy i postawy pracowników pomagające w realizacji strategii	0	0	0	0	0	II.10
		0	0	0	0	0	
II.	Oceniam, że firma, w której pracuję potrafi realizować strategię	0	0	0	0	0	II.

W organizacji, w której pracuję stosuje się w realizacji strategii:

		Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Częściowo się zgadzam, częściowo nie zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam	
		1	2	3	4	5	
III.1	Kaskadowanie planu strategicznego lub Hoshin Kanri	0	0	0	0	0	III.1
III.2	Zrównoważoną Kartę Wyników (<i>Balanced Scorecard</i>)	0	0	0	0	0	III.2
III.3	Pulpit menedżera (<i>tableau de bord, manager's dashboard</i>)	0	0	0	0	0	III.3
III.4	Podejście inkrementalne	0	0	0	0	0	III.4
III.5	Podejście menedżersko-rozwojowe	0	0	0	0	0	III.5
III.6	Podejście partycypacyjne	0	0	0	0	0	III.6
III.7	Metodę GRC (<i>Governance, Risk Management, Compliance</i>)	0	0	0	0	0	III.7
III.8	Metodę Centrum Grawitacji (<i>center of gravity</i>)	0	0	0	0	0	III.8
III.9	Metody tworzenia chwilowych przewag konkurencyjnych	0	0	0	0	0	III.9
III.10	Zarządzanie wiedzą	0	0	0	0	0	III.10
III.11	Model biznesowy i/lub architekturę korporacyjną	0	0	0	0	0	III.11
III.12	<i>Grafting</i>	0	0	0	0	0	III.12
III.13	<i>Strategic fit</i> i/lub 7s	0	0	0	0	0	III.13
III.14	<i>General Management Navigator</i> (Skandia Navigator)	0	0	0	0	0	III.14
III.15	Metody narracyjne	0	0	0	0	0	III.15
III.16	Metody kontekstowe	0	0	0	0	0	III.16
III.	Stosowana jest ustrukturyzowana, zaplanowana i wdrożona metoda realizacji strategii	0	0	0	0	0	III.

Strategie planistyczne
W organizacji, w której pracuję:

		Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Częściowo się zgadzam, częściowo nie zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam	
		1	2	3	4	5	
IV.1	Zasoby są kształtowane według planu	0	0	0	0	0	IV.1
IV.2	Systemy motywacji obejmują przede wszystkim realizację planu i osiągnięcie celu	0	0	0	0	0	IV.2
IV.3	Kontrolowane są przede wszystkim działania bezpośrednio związane z realizacją planu i osiągnięciem celu	0	0	0	0	0	IV.3
IV.4	Stosowane są plany i cele strategiczne, taktyczne i operacyjne	0	0	0	0	0	IV.4

IV.5	Zadania, plany i cele w mojej pracy wynikają z planów i celów na szczeblu wyższym	0	0	0	0	0	IV.5
IV.6	Decyzje dotyczące pracowników są podejmowane na podstawie mierzalnych danych	0	0	0	0	0	IV.6
IV.7	Cele do osiągnięcia to przede wszystkim różne wskaźniki i ich grupy	0	0	0	0	0	IV.7
IV.8	Występują w planach perspektywa klienta, sprzedaży itp.	0	0	0	0	0	IV.8
IV.9	Są opisane projekty i działania, które mają się przyczyniać do realizacji planów i osiągnięcia celów	0	0	0	0	0	IV.9
IV.10	Wskaźników jest wiele i są na bieżąco kontrolowane przez menedżera	0	0	0	0	0	IV.10
IV.11	Menedżer ma pulpit lub odpowiednia aplikację i obserwuje na bieżąco wyniki związane z funkcjonowaniem sprzedaży	0	0	0	0	0	IV.11
IV.12	Monitorowane jest wiele mierzalnych aspektów mojej pracy, z których jestem rozliczany/a	0	0	0	0	0	IV.12
IV.	Realizacja strategii to przede wszystkim plan i cel	0	0	0	0	0	IV.
	Strategie ewolucyjne W organizacji, w której pracuję:	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Chęć do się zgadzam, częściowo nie zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam	
		1	2	3	4	5	
V.1	Pojawienie się szansy bądź zagrożenia to oczywisty powód do podjęcia działania	0	0	0	0	0	V.1
V.2	Ciągle poszukuje się choćby chwilowej stabilizacji firmy	0	0	0	0	0	V.2
V.3	Sprawnie się do zmian dopasowujemy, bo ciągłe zmiany są nieodłączną częścią strategii	0	0	0	0	0	V.3
V.4	Działania są realizowane według schematu: pomysł – eksperyment – analiza i uczenie się – wnioski – adaptacja wniosków – kolejny pomysł	0	0	0	0	0	V.4
V.5	Decyzje i działania różnych komórek organizacyjnych są ze sobą luźno związane	0	0	0	0	0	V.5
V.6	Jesteśmy gotowi na zmiany i sami je wywołujemy	0	0	0	0	0	V.6
V.7	Strategie powstają na dole hierarchii i idą ku górze (są efektem i sumą działań operacyjnych)	0	0	0	0	0	V.7
V.8	Pracownicy są w pełni odpowiedzialni za swoje wyniki	0	0	0	0	0	V.8
V.9	Pracownicy mają znaczne uprawnienia do dysponowania zasobami, w tym także budżetami	0	0	0	0	0	V.9
V.	Obserwuję swobodny dryf całej firmy bez jasno ustalonych kierunków	0	0	0	0	0	V.

Strategie prostych reguł W organizacji, w której pracuję:		Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Częściowo się zgadzam, częściowo nie zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam	
		1	2	3	4	5	
VI.1	W pracy musimy się stosować głównie do misji i/lub wizji organizacji	0	0	0	0	0	VI.1
VI.2	Jeśli pojawia się szansa na rynku, to mogę ją wykorzystać, ale najpierw muszę ocenić czy odpowiada regułom obowiązującym w firmie	0	0	0	0	0	VI.2
VI.3	Istnieje w firmie komórka organizacyjna lub funkcja oceny pomysłów, projektów i działań pod względem ich zgodności z wewnętrznymi regułami, kodeksami itp.	0	0	0	0	0	VI.3
VI.4	Strategia i sposoby jej realizacji są ustalane wspólnie z pracownikami	0	0	0	0	0	VI.4
VI.5	To pracownik ma w znacznej mierze wpływ na ustalane dla niego cele i plany	0	0	0	0	0	VI.5
VI.6	Jeśli mój przełożony ustali ze mną mój zakres zadań i działań, to później muszę się go trzymać	0	0	0	0	0	VI.6
VI.7	Następuje samoocena pomysłów i działań pracowników według nielicznych, ale sztywnych reguł	0	0	0	0	0	VI.7
VI.8	Działania pracowników oceniane są także pod kątem ryzyka, jakie tworzą dla całej organizacji	0	0	0	0	0	VI.8
VI.9	W działaniach zawsze pilnuje się przestrzegania norm prawnych i etycznych	0	0	0	0	0	VI.9
VI.10	Działania są oceniane bardziej pod kątem obniżania kosztów i poszukiwania przewag lidera kosztowego niż realizacji wysokiej marży i zysków	0	0	0	0	0	VI.10
VI.11	Raczej usprawniane są procesy, aniżeli rozwijana jest motywacja i przywództwo	0	0	0	0	0	VI.11
VI.	Istnieją pewne reguły, jednak pracownicy mają dużą swobodę w ustalaniu sposobów wykonywania swojej pracy	0	0	0	0	0	VI.
Strategie pozycyjne W organizacji, w której pracuję:		Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Częściowo się zgadzam, częściowo nie zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam	
		1	2	3	4	5	
VII.1	Bardzo liczą się udziały w rynku	0	0	0	0	0	VII.1
VII.2	Wykonujemy wiele analiz porównujących z konkurencją, np. tabele porównań z konkurencją produktów, cen itd.	0	0	0	0	0	VII.2

VII.3	Systemy motywacji i kontroli są oparte na porównywaniu wyników firmy i jej konkurentów	0	0	0	0	0	VII.3
VII.4	Tworzymy bariery dla konkurencji np. w dostępie do klientów, rynków itd.	0	0	0	0	0	VII.4
VII.5	Staramy się zawsze eliminować konkurencję	0	0	0	0	0	VII.5
VII.6	Nasze produkty i usługi sprzedają się wtedy, gdy są lepsze od konkurencyjnych	0	0	0	0	0	VII.6
VII.7	Jednym za zadań pracownika jest zbieranie informacji o konkurencji, np. produktach i działaniach	0	0	0	0	0	VII.7
VII.	W bardzo wielu działaniach porównujemy się z konkurencją	0	0	0	0	0	VII.
	Strategie zasobowe W organizacji, w której pracuję:	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Chęćowo się zgadzam, częściowo nie zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam	
		1	2	3	4	5	
VIII.1	Realizacja działań na odpowiednim poziomie zależy przede wszystkim od rozwoju pracowników	0	0	0	0	0	VIII.1
VIII.2	Przewagi konkurencyjne są budowane na podstawie unikalnych zasobów, których nie ma konkurencja, bardziej niż na podstawie np. działań sprzedaży	0	0	0	0	0	VIII.2
VIII.3	Systemy motywacji silnie uwzględniają wpływ na rozwój naszych zasobów	0	0	0	0	0	VIII.3
VIII.4	W systemie motywacji i kontroli mocno uwzględniane są np. uzupełnianie baz danych, rozwój baz, raportowanie i/ lub rozwój własny.	0	0	0	0	0	VIII.4
VIII.5	Rozwijane i wykorzystywane są różne metody analizy, algorytmy itd.	0	0	0	0	0	VIII.5
VIII.6	Działania są kierowane przez dane statystyczne i analityczne	0	0	0	0	0	VIII.6
VIII.7	Rozwój relacji z klientami i sposobów dotarcia do nich są priorytetem, który realizujemy	0	0	0	0	0	VIII.7
VIII.8	Rozwój relacji z kontrahentami, dostawcami i innymi partnerami są priorytetem, który realizujemy	0	0	0	0	0	VIII.8
VIII.9	Kluczowe są zasoby materialne i niematerialne, jak nieruchomości, finanse, marka i ich rozwój jest priorytetem, który realizujemy	0	0	0	0	0	VIII.9
VIII.	To, co posiadamy pozwala nam budować przewagi konkurencyjne	0	0	0	0	0	VIII.

Metryczka:

Zaznacz przy każdym pytaniu znakiem X właściwą opcję. Dane zbierane są jedynie do celów statystycznych i gwarantują pełną anonimowość badania. **Bardzo zależy nam na uzyskaniu tych danych, ale jeśli uważasz, że wypełnienie wszystkich informacji zagroziłoby Twojej anonimowości, możesz nie wypełnić wybranych lub wszystkich pól metryczki.**

Z0	Funkcja w sprzedaży	
	Nie pracuję w sprzedaży	0
	Sprzedaż bezpośrednia, handlowiec, sprzedawca, doradca	0
	Key Account Manager	0
	Call center	0
	Analityk	0
	Menedżer	0
	Coach, trener	0
	Wsparcie sprzedaży	0
	Inne, jakie?	0

Z1	Stanowisko	
	Menedżerskie – członek zarządu lub CEO	0
	Menedżerskie strategiczne (zarządzam innymi menedżerami – kierownikami, CSO)	0
	Menedżerskie (kierownicze – zarządzam zespołem ludzi)	0
	Niemenedżerskie (nie zarządzam zespołem ludzi)	0

Z2	Liczba zatrudnionych w firmie	
	1–25	0
	26–50	0
	51–250	0
	251–500	0
	501 i więcej	0

