

Letycja Sołducho-Pelc

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PROBLEMY WDROŻENIOWE STRATEGII

1. Wstęp

„Możecie wymyślić najlepszą strategię na świecie, ale jej wartość zależy będzie w 90% od umiejętności jej urzeczywistnienia”¹. To stwierdzenie trafnie pokazuje, że w praktyce tworzenie strategii nie jest tak trudne, jak wdrożenie planu strategicznego. Prawidłowe wprowadzenie strategii jest tak istotne, że zostało uznane przez inwestorów za najważniejszą niefinansową miarę służącą ocenie firmy². Jednak większość przedsiębiorstw nie potrafi zrealizować opracowanej przez siebie strategii, dlatego jest to jedno z ważniejszych wyzwań, przed którym stają współczesne firmy.

2. Proces wdrażania strategii

Właściwa implementacja strategii jest złożonym i kompleksowym procesem, w ramach którego założenia strategii realizowane są w praktyce. Działania związane z wdrażaniem strategii powinny obejmować³:

- przełożenie koncepcji strategicznej na programy wdrożeniowe,
- komunikowanie strategii oraz pozyskanie aprobaty ze strony osób, które ją realizują,
- opracowanie formalnego systemu kontroli i korekty strategii.

Prawidłowa realizacja strategii wymaga dokonania wyboru odpowiedniego czasu, ludzi, skoncentrowania ich uwagi na istotnych szczegółach, a wszystkie te

¹ A. Brittain, cyt. za H. Simon, *Jak znaleźć udaną strategię*, „Zarządzanie na Świecie” 2000 nr 12.

² M. Barcz, *Błędy w budowaniu strategii firmy*, „Manager” 2003 nr 1.

³ A. Kaleta, *Warunki skutecznego wdrażania strategii*, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, t. 1, red. J. Jeżak, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania przy Uniwersytecie Łódzkim, Łódź 2003, s. 343.

warunki dotyczą zarówno działań indywidualnych, jak i zbiorowych⁴. Proces wdrożenia strategii obejmuje⁵:

- przełożenie planu strategicznego na strategię funkcjonalne,
- ustalenie planów operacyjnych, konkretnych zadań, terminów i przypisanie ich poszczególnym wykonawcom,
- określenie niezbędnego budżetu,
- alokację zasobów,
- przystosowanie kultury organizacyjnej,
- opracowanie systemów motywacji,
- monitoring i kontrolę stopnia realizacji poszczególnych celów oraz efektywnego i prawidłowego wykorzystania zasobów i budżetu.

Realizacja strategicznego planu może przynieść różne efekty, zależnie od tego, czy strategia została właściwie opracowana, czy nie oraz czy proces jej wdrażania przebiega prawidłowo, czy też nie. Można uznać, że sukces w obszarze zarządzania strategicznego staje się udziałem tych przedsiębiorstw, które umiejętnie wdrażają dobrze opracowaną strategię⁶. Skuteczność wdrażania strategii zależy od wielu czynników, które utrudniają, niweczą lub pomagają w realizacji procesu wdrażania strategii (tab. 1).

Tabela 1. Czynniki wpływające na przebieg procesu wdrażania strategii

Czynniki zakłócające	Czynniki ułatwiające
<ul style="list-style-type: none"> – ogólnikowo sformułowane cele – odchylenia w realizacji celów – nieodpowiednie informacje – nieodpowiednie powiązanie planowania strategicznego z systemem kontroli – niekorzystne zmiany w rozmieszczeniu zasobów – rozpraszenie energii (wzrost liczby problemów utrudniających implementację) – opóźnianie podejmowania decyzji – niszczenie wiarygodności (pogłoski budzące nieufność) – ograniczanie zapasów pracowników – „bomba głębinowa” (wybuch konfliktów) 	<ul style="list-style-type: none"> – klarowny projekt strategii – jasna struktura organizacyjna – systemy (procesy, przepływy) obrazujące sposób działania firmy – styl (zachowanie) menedżerów – pracownicy – podzielane wartości – umiejętności posiadane przez firmę

Źródło: G. Dess, A. Miller, *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1993, s. 235; N. Piercy, *Market-led Strategic Change*, Butterworth-Heinemann, London 1993, s. 331 (za) I. Penc-Pietrzak, *Wdrażanie strategii*, „Manager” 1999 nr 6; D.H. Gray, *Uses and misuses of strategic planning*, „Harvard Business Review” 1986 nr 1.

⁴ L. Bossidy, R. Charan, *Realizacja: zasady wprowadzania planów w życie*, MT Biznes, Warszawa 2003, s. 45.

⁵ R. Lynch, *Corporate Strategy*, Pitman Publishing, London 1997, s. 667.

⁶ I. Penc-Pietrzak, *Wdrażanie strategii*, „Manager” 1999 nr 6.

Wdrażanie strategii wymaga łączenia i harmonizowania strategii firmy oraz zachowań ludzi związanych z organizacją, dlatego tak olbrzymie znaczenie dla powodzenia tego procesu ma struktura i kultura firmy. Ze względu na to, że struktura i strategia wzajemnie się przenikają, implementacja strategii pociąga za sobą konieczność modyfikacji struktury firmy. Kultura może stanowić źródło siły lub ograniczać implementację strategii, dlatego zgodność kultury ze strategią warunkuje skuteczność realizacji wybranej opcji strategicznej.

Najważniejsze dla skutecznej implementacji strategii jest pozytywne nastawienie zarówno kierownictwa, jak i pracowników firmy. Wybór właściwego stylu zarządzania powinien gwarantować, że większość pracowników będzie wspierała, a przynajmniej nie sprzeciwiała się wprowadzanym zmianom. Pracownikom wdrażanie strategii najczęściej kojarzy się z istotnymi zmianami w dotychczasowym systemie pracy, a nawet pojawieniem się dodatkowych obowiązków. Dlatego komunikacja i koordynacja działań odgrywają istotną rolę w procesie wdrażania strategii, gdyż umożliwiają pracownikom zaznajomienie się z nowymi obowiązkami, skupienie się na priorytetowych celach i zadaniach, nawet pod presją codziennych obowiązków. Dzięki zaangażowaniu się pracowników w opracowywanie strategicznego planu zyskuje się ich zrozumienie, aprobatę i większe zaangażowanie w implementację strategii. Jednak zbiorowość pracowników jest bardzo zróżnicowana. Badania przedsiębiorstw pod kątem zachowań pracowników w sytuacji wdrażania strategii pozwoliły wyodrębnić trzy postawy nacechowane: obojętnością, sprzeciwem lub poparciem odnośnie planu implementacji strategii⁷.

3. Strategiczna karta wyników jako narzędzie wdrażania strategii

Do implementacji strategii wykorzystuje się różne narzędzia, takie jak plany taktyczne i operacyjne, systemy komunikacji, czy tak proste metody, jak informowanie pracowników na temat strategii. Obecnie popularnym narzędziem, służącym opisywaniu, wdrożeniu i monitorowaniu procesu realizacji strategii, jest zrównoważona karta wyników (ang. *balanced scorecard*).

Strategiczna karta wyników, stosowana jako „system zarządzania strategicznego”, stanowi odzwierciedlenie wizji całej organizacji i wspomaga realizację strategii w długim okresie. W metodzie BSC (*balanced scorecard*) strategię firmy określa się w czterech kluczowych aspektach funkcjonowania firmy⁸:

- klienta/ryнку (uzyskanie i utrzymanie satysfakcji klientów),
- procesowym (wzrost efektywności w najważniejszych procesach, aby stać się liderem),

⁷ Szerzej: R. Speculand, *Strategy implementation: we got the people factor wrong! How to lead your saboteurs, groupie, double agent and mavericks*, „Human Resource Management Digest” 2006 vol. 14 nr 6.

⁸ *Klasyka. Od kontroli do strategii*, „Harvard Business Review Polska” 2007 (październik).

- uczenia się (utrzymanie ciągłej innowacyjności, aby doskonalić się i w efekcie tworzyć nową wartość),
- finansowym (wymagania akcjonariuszy),

Głównym celem BSC jest przełożenie wizji firmy na strategiczne cele, a następnie na strategiczne działania. Strategiczna karta wyników pozwala nakierować przedsiębiorstwo na osiągnięcie strategicznych celów, integrując działania firmy wokół ich urzeczywistnienia. Wdrożenie BSC zapewnia zgodność celów strategicznych z celami taktycznymi i operacyjnymi, budując trwałe powiązania pomiędzy płaszczyzną strategiczną i operacyjną⁹. BSC pozwala określić cele biznesowe, wykorzystując, zamiast tradycyjnych wskaźników finansowych, mierniki strategiczne, umożliwiające badanie wszystkich ważnych czynników wpływających na efektywność strategii.

Koncepcja BSC zwraca uwagę na konieczność koncentracji nie tylko na interesach akcjonariuszy (w perspektywie finansowej), lecz także na dbałości o tworzenie wartości dla klientów i pracowników. Uwzględnienie zarówno mierników wyników finansowych, jak operacyjnych, pozwala na kompleksową analizę sytuacji firmy i ustalenie, czy polepszanie w jednym z obszarów nie odbyło się kosztem innego. Dzięki wdrożeniu BSC przedsiębiorstwa dążą do kompleksowego doskonalenia procesów w firmie we wszystkich obszarach i mogą dokonywać pomiaru efektywności realizowanych procesów. Metoda ta pozwala na dostosowanie strategii firmy do zmieniającego się otoczenia, stałe monitorowanie implementacji strategii, zapewniając harmonijny rozwój firmy. Narzędzie to pełni rolę systemu wczesnego ostrzegania, gdyż dostarcza informacji o aktualnej efektywności procesów i dynamice wprowadzanych usprawnień¹⁰.

Niezaprzeczalną korzyścią, jaką osiągają firmy dzięki wdrożeniu strategicznej karty wyników, jest jej wpływ na ukierunkowany i celowy rozwój kapitału intelektualnego firmy. Wykorzystanie BSC wymaga precyzyjnego określenia kompetencji i umiejętności pracowników, które będą miały kluczowy wpływ na realizację strategii.

Strategiczna karta wyników, jako narzędzie kontroli, pozwala na testowanie, ocenę oraz modyfikację hipotez będących podstawą strategii przedsiębiorstwa. Skuteczność BSC zależy od posiadania jednoznacznej, klarownej strategii, wypracowanej przez ogół kierownictwa i pracowników. Dlatego nie ma sensu wykorzystanie tej metody przez firmy, które nie opracowują sformalizowanej strategii¹¹. Badania przedsiębiorstw z listy „Fortune” pokazują, że ok. 80% firm „eksperymenten-

⁹ K. Poznańska, *Zrównoważona karta wyników jako system zarządzania*, [w:] *Strategie rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, red. Z. Pierścioneek, K. Poznańska, SGH, Warszawa 2000, s. 341.

¹⁰ R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna karta wyników: mierniki, które wpływają na wzrost efektywności firmy*, „Harvard Business Review Polska” 2007 (październik).

¹¹ K. Gruda, *Misje, wizje i BSC*, „Manager” 2003 nr 8.

towało” z BSC¹². Polskie przedsiębiorstwa stosujące koncepcję strategicznej karty wyników zyskują przede wszystkim korzyści w postaci¹³:

- koncentracji na strategii,
- opracowania dobrego instrumentu zarządczego,
- opracowania dobrego instrumentu kontrolnego,
- zbierania informacji o charakterze strategicznym,
- rozwoju pracowników, powiązanego z przyszłymi potrzebami firmy.

Obecnie pojawiają się nowe zastosowania strategicznej karty wyników. Metoda ta coraz częściej jest wykorzystywana do prowadzenia nadzoru właścicielskiego, w celu sprawowania kontroli nad kierunkiem rozwoju firmy. Ponadto wykorzystuje się ją do kształtowania wynagrodzeń członków zarządu, które uzależnia się od oceny osiąganych przez nich wyników. Specjalna wersja BSC jest wykorzystywana do opracowania oraz implementacji strategii rozwoju kraju (np. Jordanii czy Brazylii)¹⁴.

Pomimo że BSC można ocenić jako kompleksowe narzędzie wdrażania strategii, jednak jej wykorzystanie powinno być wspomagane przez takie narzędzia zarządzania, jak budżetowanie, prognozowanie oraz inne systemy kontroli¹⁵.

4. Problemy z wdrożeniem strategii z wykorzystaniem strategicznej karty wyników

Uwaga, jaką poświęca się planowaniu długookresowemu i „strategicznemu kontekstowi działań”, powoduje, że przedsiębiorstwa częściej skupiają się na opracowaniu strategii niż na jej wdrożeniu. Analiza strategii pod kątem możliwości i metod jej wdrożenia wydaje się znacznie mniej atrakcyjna ze względu na swój często techniczny charakter i słabe rozpoznanie praktyki.

Wyniki badań wskazują na szeroki wachlarz przyczyn utrudniających implementację strategii, których efekt jest ten sam: ponad połowa strategii nie jest wdrażana¹⁶.

Problemy, jakie ujawniają się w trakcie implementacji strategii, dotyczą braku właściwej oceny ilości czasu, jaki jest niezbędny do wdrożenia strategii, oraz braku analizy głównych problemów, jakie z pewnością muszą się pojawić w trakcie wdrażania strategii. Brak dokładnego sprecyzowania zadań oraz szkoleń powoduje, że pracownicy niższego szczebla nie są odpowiednio przygotowani do implementacji strategii.

¹² H. Atkinson, *Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?*, „Management Decision” 2006 vol. 44 nr 10.

¹³ H.R. Friedag i in., *My Balanced Scorecard*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 207.

¹⁴ *Strategiczna karta wyników: co się zmieniło po 15 latach*, „Harvard Business Review Polska” 2007 (październik).

¹⁵ H. Atkinson, wyd. cyt.

¹⁶ R. Speculand, *The great big strategy challenge*, „Strategic Direction” 2006 vol. 22 nr 3.

Jednym z ważniejszych czynników, decydujących o sukcesie lub porażce wdrożenia strategii jest postawa kierownictwa najwyższego szczebla. Jeżeli zarząd nie angażuje się w wystarczającym stopniu w przygotowanie wdrożenia strategii, to prawdopodobnie traktuje BSC jako uniwersalną metodę, która nie wymaga wykorzystania indywidualnych pomysłów czy wniosków, dostosowanych do specyfiki firmy. Z kolei niewielka uwaga przywiązywana do stylu zarządzania, który powinien być dopasowany do wdrażanej strategii, powoduje brak lub słabą koordynację aktywności pracowników różnych szczebli.

BSC wymaga efektywnej komunikacji po to, aby każdy biorący udział we wdrażaniu strategii (szczególnie menedżerowie średniego szczebla) znał i rozumiał rolę, jaką odgrywa we wdrażaniu strategii. Niewystarczająca komunikacja lub jej brak w przedsiębiorstwie wywołuje frustrację wśród pracowników, którzy nie widzą zaangażowania kierownictwa firmy. Niechęć do dzielenia się informacjami powoduje, że brakuje otwartości oraz przejrzystości realizowanego procesu, a prace nad opracowaniem i wdrożeniem strategii nie pobudzają do dyskusji i nie inicjują procesu uczenia się.

Wśród źródeł najważniejszych problemów, jakie pojawiają się w trakcie implementacji strategii, najczęściej wskazuje się na¹⁷:

- brak zrozumienia, jak powinna być wdrażana strategia,
- pracownicy oraz klienci nie w pełni uświadamiają sobie i doceniają znaczenie strategii,
- brak jasno określonej odpowiedzialności osób uczestniczących w procesie wprowadzania zmian,
- ustalanie priorytetów w sposób konfliktowy,
- potencjalne trudności nie zostały wcześniej rozpoznane, w związku z czym reakcja na pojawiające się problemy jest opóźniona,
- nieefektywnie działająca grupa menedżerów wyższego szczebla,
- zła komunikacja pomiędzy pionami,
- ignorowanie nowych codziennych obowiązków przez pracowników.

Najczęściej przedsiębiorstwa zmagają się z porażką implementacji strategii wtedy, gdy brakuje kompetentnej kadry, koordynacji działań oraz zaangażowania wszystkich osób biorących udział we wdrażaniu strategii, co rodzi problemy związane z nieefektywną komunikacją, niesprecyzowaną rolą kierownictwa średniego szczebla oraz brakiem integracji z istniejącym w firmie systemem kontroli.

Warto mieć jednak na uwadze, że krytyka BSC odnosi się w głównej mierze do możliwości jej praktycznej aplikacji, a nie jej fundamentalnych zasad¹⁸.

¹⁷ H. Atkinson, wyd. cyt.

¹⁸ Tamże.

5. Wnioski

Obecnie największą słabością zarządzania strategicznego realizowanego w praktyce jest kwestia wdrażania strategii. Truizmem jest stwierdzenie, że nawet najlepsza strategia, starannie opracowana przy współdziałaniu pracowników, nie przyniesie firmie żadnych korzyści, jeśli nie będzie prawidłowo i konsekwentnie realizowana. Olbrzymi nacisk, jaki naukowcy, konsultanci i nauczyciele akademicy kładą na konieczność opracowania strategii, powoduje, że współczesne firmy często uznają samo posiadanie dobrze opracowanej strategii za czynnik niemal gwarantujący odniesienie sukcesu. Jednak imponujące nakłady finansowe, poświęcony czas oraz nowatorskie koncepcje rozwojowe firmy, zaangażowane w proces opracowania strategii, nie zmieniają faktu, że w wielu przedsiębiorstwach są to zmarnowane pieniądze, godziny czy idee.

Problemy związane z realizacją strategii mają swoje źródła przede wszystkim w niechęci i lęku przed zmianami. Dobra koncepcja strategii z pewnością nie wystarczy, niezbędne jest przekonanie o konieczności wprowadzenia zmian oraz sprecyzowania zasadniczych działań, zmierzających do realizacji strategii. Wymaga to przede wszystkim zmian w świadomości naczelnego kierownictwa, gdyż kluczowe źródła problemów z wdrożeniem strategii pozostają w ścisłym związku ze stylem zarządzania i zarządzaniem zmianami. Literatura tematu przede wszystkim skupia uwagę na rozwiązywaniu problemów, występujących w trakcie implementacji strategii. Brakuje podejścia kompleksowego, które z jednej strony pomogłoby przygotować firmę do wdrożenia strategii, z drugiej w szczególności sposób ujęłoby tak newralgiczne obszary, jak rola menedżerów poszczególnych szczebli oraz komunikacja.

Strategiczną kartę wyników można obecnie uznać za narzędzie wdrażania strategii, wobec którego nie ma alternatywy, chociażby ze względu na bardzo szerokie zastosowanie BSC czy możliwość zapewnienia firmie harmonijnego rozwoju. Jednak jest to narzędzie implementacji strategii, które przyniesie sukces organizacji wtedy, gdy będzie dostosowane do specyfiki przedsiębiorstwa i stylu kierowania firmą, a pracownicy wszystkich szczebli będą odpowiednio zmotywowani i zaangażowani w ten proces.

Bezdiskusyjnie strategię trzeba wdrażać, a dla strategicznego podejścia do kierowania rozwojem firmy nie ma alternatywy. I oby jak najrzadziej do sytuacji współczesnych przedsiębiorstw pasował komentarz: „Wspaniała strategia, przykra sprawa z jej wdrożeniem...” (*Great strategy, shame about the implementation*)¹⁹.

¹⁹ Tamże.

Literatura

- Atkinson H., *Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?*, „Management Decision” 2006 vol. 44 nr 10.
- Barcz M., *Błędy w budowaniu strategii firmy*, „Manager” 2003 nr 1.
- Bossidy L., Charan R., *Realizacja: zasady wprowadzania planów w życie*, MT Biznes, Warszawa 2003, s. 45.
- Dess G., Miller A., *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1993, s. 235.
- Friedag H.R. i in., *My Balanced Scorecard*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Gray D.H., *Uses and misuses of strategic planning*, „Harvard Business Review” 1986 nr 1.
- Gruda K., *Misje, wizje i BSC*, „Manager” 2003 nr 8.
- Kaleta A., *Warunki skutecznego wdrażania strategii*, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, t. 1, red. J. Jeżak, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania przy Uniwersytecie Łódzkim, Łódź 2003.
- Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników: mierniki, które wpływają na wzrost efektywności firmy*, „Harvard Business Review Polska” 2007 (październik).
- Klasyka. Od kontroli do strategii*, „Harvard Business Review Polska” 2007 (październik).
- Lynch R., *Corporate Strategy*, Pitman Publishing, London 1997.
- Penc-Pietrzak I., *Wdrażanie strategii*, „Manager” 1999 nr 6.
- Piercy, *Market-led Strategic Change*, Butterworth-Heinemann, London 1993, s. 331.
- Poznańska K., *Zrównoważona karta wyników jako system zarządzania*, [w:] *Strategie rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, red. Z. Pierścionek, K. Poznańska, SGH, Warszawa 2000.
- Simon H., *Jak znaleźć udaną strategię*, „Zarządzanie na Świecie” 2000 nr 12.
- Speculand R., *Strategy implementation: we got the people factor wrong! How to lead your saboteurs, groupies, double agent and mavericks*, „Human Resource Management Digest” 2006 vol. 14 nr 6.
- Speculand R., *The great big strategy challenge*, „Strategic Direction” 2006 vol. 22 nr 3.
- Strategiczna karta wyników: co się zmieniło po 15 latach*, „Harvard Business Review Polska” 2007 (październik).

THE MAIN STRATEGY IMPLEMENTATION PROBLEMS

Summary

This paper reveals that implementation is not a single decision or action but a type of activities over a long period of time. Strategy implementation literature identifies the main inhibitors of failure and successful strategy implementation and deliberates the most important tool for strategy implementation – Balanced Scorecard (BSC).