

Piotr Kubiński

Politechnika Wrocławska

W POSZUKIWANIU ZINTEGROWANEJ KONCEPCJI IMPLEMENTACJI STRATEGII

1. Wstęp

Wobec rosnącej zmienności i niepewności otoczenia, w tzw. myśleniu strategicznym, punkt ciężkości został przesunięty z planowania (programowania) strategicznego na tworzenie całościowych, systemowych gwarancji przetrwania przedsiębiorstwa (por. [8, s. 53; 11, s. 83]). Podejście to jest charakterystyczne dla idei **zarządzania strategicznego**, które jest całościową koncepcją zarządzania zmierzającą „do przeciwdziałania negatywnym trendom zewnętrznym i znalezienia skutecznej przewagi konkurencyjnej, zapewniającej przetrwanie i realizację założonych celów przedsiębiorstwa” [9, s. 40].

W powszechnym podejściu, reprezentowanym przez większość autorów, w procesie zarządzania strategicznego można wyodrębnić dwie fazy: formułowania i implementacji strategii (por. m.in. [5, s. 96; 13, s. 120; 14, s. 12]).

Pierwsza faza – formułowania strategii – jest dokładnie opisywana w literaturze przedmiotu. Można ją zdefiniować jako proces poznawczy i decyzyjny zmierzający do:

- sformułowania koncepcji biznesu w postaci misji, wizji i celów strategicznych,
- analizy otoczenia i zasobów firmy,
- analizy i wyboru opcji strategicznej.

W publikacjach można znaleźć rozmaite metody i techniki analizy otoczenia i analizy zasobów firmy, a także wielowymiarowe modele strategii zawierające możliwe opcje strategiczne. W przeciwieństwie do fazy formułowania strategii niewiele pozycji literaturowych podejmuje problem implementacji strategii w sposób kompleksowy. Najogólniej mówiąc, termin implementacja oznacza wcielenie w życie rozwiązań teoretycznych (modelowych) i projektów użytkowych [14, s. 306]. W tym ujęciu implementacja to wcielanie w życie wszelkiego rodzaju innowacji i usprawnień, czemu odpowiada realizacja określonych pomysłów.

Takie rozumienie procesu implementacji jest jednak dość szerokie. Bardziej precyzyjnie istotę implementacji oddaje ujęcie J.M. Lehnery: **implementacja strategii jest poszukiwaniem środków, których właściwe (odpowiednie do warunków, warunkowe) zastosowanie prowadzi do osiągnięcia strategicznych celów organizacji** [6, s. 26]. Tę właśnie definicję przyjmijmy do dalszych rozważań.

2. Planistyczna *versus* ewolucyjna koncepcja strategii a implementacja strategii

Najważniejszym zagadnieniem w zarządzaniu strategicznym jest strategia przedsiębiorstwa. Od chwili, kiedy zaczęto zajmować się tym pojęciem, nie jest ono jednolicie rozumiane. Wpływ na to ma nie tylko stan wiedzy menedżerów oraz rozwój koncepcji i metod zarządzania, ale także – a może przede wszystkim – rosnący wpływ otoczenia na przedsiębiorstwo.

Pierwotne rozumienie strategii pojawiło się w latach 60. XX w. i związane było z procesem planowania długookresowego. **Planistyczna** – bo tak przyjęło się nazywać to podejście – **koncepcja strategii** reprezentowana m.in. przez H.I. Ansoffa i R.L. Ackoffa zakładała, że organizacje, formułując plany strategiczne, mogą i powinny kształtować swoją przyszłość w sposób racjonalny i uporządkowany. Wychodziło się bowiem z założenia, że naczelne kierownictwo jest w stanie (dysponuje niezbędną wiedzą) opracować gotową do wdrożenia strategię, która jest podstawowym dokumentem w firmie precyzującym cele i zadania oraz przypisującym odpowiedzialność za ich realizację właściwym członkom organizacji. Zgodnie z tym podejściem formułowanie strategii jest formalnym, zdyscyplinowanym procesem szeroko wykorzystującym skomplikowane procedury i instrumenty planistyczne (prognostyczne).

Powyższe rozumienie strategii jako gotowego do wdrożenia planu długookresowego miało sens tylko wtedy, gdy za słuszne uznamy następujące założenia [8, s. 38]:

- otoczenie przedsiębiorstwa jest prognozowalne, tzn. możliwe jest prognozowanie zmian i procesów zachodzących wokół przedsiębiorstwa i mających na nie wpływ;
- przedsiębiorstwo jest w stanie bez zakłóceń realizować przyjęty kierunek działań zapisanych w strategii.

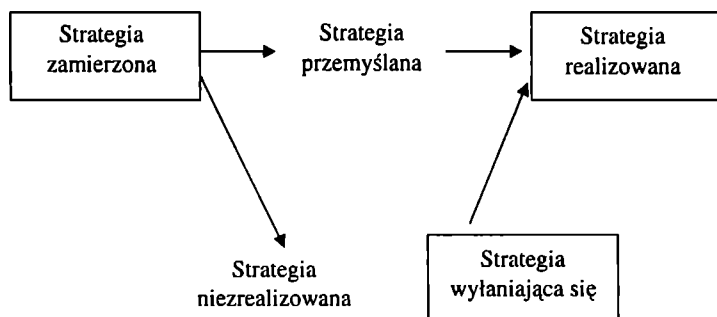
Rosnąca zmienność i niepewność otoczenia szybko zweryfikowały zasadność tak sformułowanych założeń. Dla teoretyków i praktyków zarządzania stało się jasne, że nie da się – z perspektywy prezesa – opracować, a następnie bez przeszkód wdrożyć długookresowego (5- czy 10-letniego) planu strategicznego, milcząco zakładając stabilne warunki otoczenia.

Na fali krytyki planistycznej koncepcji strategii powstała tzw. **ewolucyjna koncepcja strategii**, której podwaliny stworzyli m.in. H. Mintzberg, E. Wrapp czy J.B. Quinn. Przedstawiciele tego nurtu przyjęli skrajnie odmienne podejście, twierdząc, że w tak złożonym otoczeniu formułowanie precyzyjnych, długookresowych

planów nie tylko nie zdaje egzaminu, ale wręcz nie ma sensu. Otoczenie przedsiębiorstwa jest tak bardzo turbulentne, że zamiast żmudnie wypracowywać złożone procedury i narzędzia planistyczne, należy raczej nauczyć się adaptować do zmiennych warunków zewnętrznych, inaczej mówiąc, nauczyć się wykorzystywać okazje pojawiające się w otoczeniu w sposób nagły i nieoczekiwany. W tym rozumieniu strategia „wykluwa się” w trakcie działalności rynkowej firmy i nie da się jej określić *a priori* w postaci formalnego planu zawierającego zadania do realizacji. Przedstawiciele tej koncepcji wychodzili bowiem z założenia, że organizacje mają immanentną zdolność uczenia się, a strategia jest spójnym wzorcem decyzji i działań kształtującym się ewolucyjnie w trakcie działania firmy.

Dwie omówione koncepcje strategii stoją wobec siebie w zupełnej opozycji, niejako na dwóch biegunach myślenia strategicznego, relatywizując strategiczne działania przedsiębiorstwa z możliwością kształtowania rzeczywistości (przewidywania przyszłości). Obie jednak nie dają menedżerom w pełni skutecznych narzędzi, które mogliby wykorzystać przy formułowaniu i wdrażaniu strategii. Pierwsza zakładała bowiem zbyt idealistycznie, że przedsiębiorstwem można zarządzać, posługując się planem długookresowym uwzględniającym (przewidującym) zmiany w otoczeniu. Druga zaś nie daje właściwie żadnych wskazówek do opracowania strategii, postulując wykorzystywanie nadarzających się okazji („dryfowanie w morzu otoczenia”).

Jednocześnie obie te koncepcje pozwalają dojść do kluczowej, z punktu widzenia procesu zarządzania strategicznego, konkluzji: strategia realizowana jest kombinacją strategii zamierzonej (zaplanowanej) i tzw. strategii wyłaniającej się w trakcie działalności firmy. H. Mintzberg przedstawił to na schemacie ukazanym na rys. 1.



Rys. 1. Strategia zamierzona oraz wyłaniająca się

Źródło: opracowanie na podstawie [7].

Górna część wykresu odzwierciedla tzw. **podejście synoptyczne**, które polega na racjonalnym procesie formułowania celów strategicznych, a następnie obmyślaniu sposobów ich realizacji w warunkach zmienności otoczenia. Zgodnie z tym

podejściem przedsiębiorstwo dąży do ustalenia swojej zamierzonej (intencjonalnej) strategii w zdeterminowanym planem procesie zarządzania strategicznego. Z kolei w **podejściu inkrementalnym** strategia jest wynikiem reakcji firmy na zmiany otoczenia. Zgodnie z tym ujęciem zarządzanie strategiczne jest procesem poszukiwania – często metodą prób i błędów – skutecznych sposobów realizacji nie uświadomionej wcześniej strategii działania. Pierwsze z tych podejść odpowiada planistycznej, drugie natomiast ewolucyjnej koncepcji strategii przedsiębiorstwa.

Podejście synoptyczne i inkrementalne to dwa skrajne podejścia do procesu formułowania i implementacji strategii. Szczególnie istotne konsekwencje wynikają z obu tych podejść dla fazy implementacji strategii. Jak bowiem wdrożyć strategię, która dopiero wyłania się w toku podejmowanych decyzji strategicznych? W dalszej części referatu rozważono zatem istotę oraz narzędzia implementacji strategii zgodnie z logiką synoptyczną i inkrementalną.

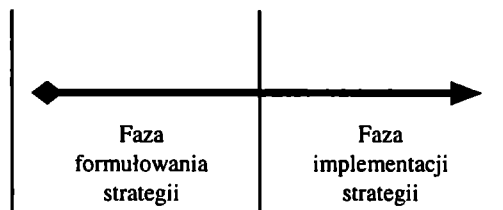
3. Implementacja strategii w podejściu synoptycznym

Implementacja – jak przyjęto w pierwszej części pracy – jest tą fazą zarządzania strategicznego, w której poszukuje się środków mających doprowadzić do osiągnięcia celów strategicznych. W podejściu synoptycznym implementacja strategii jest logiczną konsekwencją występującej wcześniej fazy formułowania strategii. W tak rozumianym procesie zarządzania strategicznego fazy te następują bowiem jedna po drugiej (zob. rys. 2). Pierwsza kończy się opracowaniem, gotowego do wdrożenia, formalnego planu strategicznego, a druga zmierza do znalezienia stosownych środków (zasobów, narzędzi) pozwalających na jego realizację.

Logikę implementacji strategii w podejściu synoptycznym łatwo wytłumaczyć, omawiając konkretne narzędzia wdrożenia strategii. Jednym z pierwszych wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa sposobów (narzędzi) implementacji strategii były strategiczne programy wdrożeniowe w poszczególnych obszarach funkcjonalnych, takich jak: finanse, produkcja, badania i rozwój, kadry itd. W literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego programy te często nazywane są **strategiami funkcjonalnymi**, choć w tej kwestii autorzy nie są jednomyślni¹.

Ze strategii ogólnej przedsiębiorstwa nie wynika wprost, jakie następstwa mają określone cele dla poszczególnych obszarów firmy i pracowników. Strategia na poziomie całej firmy wskazuje jedynie główne kierunki działania. Na tym poziomie nie zapadają rozstrzygnięcia, kto (czyli jaki obszar organizacyjny, komórka, dział) powinien być odpowiedzialny za jakie cele cząstkowe.

¹ Pojęcie strategii funkcjonalnych używane jest m.in. w [1, s. 33; 2, s. 236-237; 3, s. 40-43; 5, s. 46; 13, s. 167]. Natomiast o strategicznych programach funkcjonalnych mówi się m.in. w [12, s. 79 oraz 15, s. 112-113].



Rys. 2. Formułowanie i implementacja strategii w podejściu synoptycznym

Źródło: opracowanie własne.

Właśnie koncepcja programów (strategii) funkcjonalnych pozwala na dekompozycję celów globalnych na cele dla poszczególnych obszarów funkcjonalnych oraz sposoby ich realizacji. Dzięki temu możliwa jest konkretyzacja przedsięwzięć, jakie należy podjąć w zakresie poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa, aby można było zrealizować przyjętą strategię. Można zatem powiedzieć, że programy (strategie) funkcjonalne są niczym innym jak „tłumaczeniem” strategii centrali na język poszczególnych obszarów funkcjonalnych. Przy czym strategiczne programy wdrożeniowe mogą być opracowywane na poziomie zarówno całego przedsiębiorstwa, jak i strategicznych jednostek biznesu.

Innym narzędziem implementacji strategii, która wymaga wcześniejszego opracowania strategii ogólnej, jest koncepcja **strategicznej karty wyników (SKW)** R.S. Kaplana i D.P. Nortona. Jest to koncepcja pozwalająca przełożyć strategię na konkretne cele i działania, które następnie są monitorowane przez zestaw logicznie powiązanych mierników efektywności ustalonych w czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju. Perspektywy karty pozwalają spojrzeć na realizację strategii z różnych punktów widzenia, a ponadto zapewnić (zrównoważyć) interesy różnych podmiotów zaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa: akcjonariuszy, klientów, kadry kierowniczej i pracowników. Koncepcja R.S. Kaplana i D.P. Nortona jest na tyle dobrze znana, że nie trzeba jej szerzej omawiać [4].

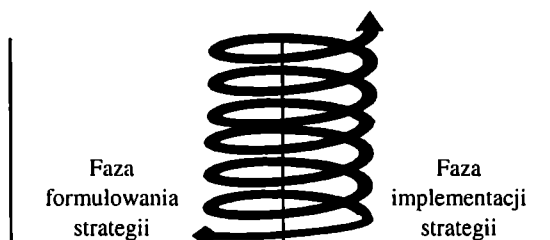
Strategiczna karta wyników – chociaż oparta na rozbudowanym systemie mierników – nie ma charakteru przekrojowej koncepcji zarządzania strategicznego. Jest raczej narzędziem pomocnym w implementacji strategii. Pogląd ten wydają się potwierdzać E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk i H. Witczak, mówiąc, że „jej [strategicznej karty wyników – przyp. P.K.] podstawowe przesłanie (przełożenie strategii na zarządzanie operacyjne) oraz niemożność opisanie (sformułowania) całej strategii według zasady SKW przesądza o przypisaniu jej statusu metody zarządzania strategicznego o szczególnej przydatności dla implementacji i kontrolowania” [16, s. 375]. Dokładna lektura prac R.S. Kaplana i D.P. Nortona potwierdza, że wykorzystanie systemu mierników wymaga wcześniejszego opracowania gotowego do wdrożenia planu strategicznego. Podobnie jak strategiczne programy

funkcjonalne, karta wyników również należy do koncepcji implementacji strategii zgodnych z logiką podejścia synoptycznego.

4. Implementacja strategii w podejściu inkrementalnym

W przeciwieństwie do idei implementacji strategii, w podejściu synoptycznym mówienie o wdrożeniu strategii wyłaniającej się stanowi bardziej złożony problem. W podejściu inkrementalnym nie może być już mowy o oddzieleniu (następowaniu po sobie) fazy formułowania i implementacji strategii. Fazy te muszą być ze sobą integralnie związane, zapewniając częste sprzężenia zwrotne. Model procesu formułowania i implementacji strategii w podejściu inkrementalnym pokazano na rys. 3.

Myśląc o strategii wyłaniającej się, trzeba odejść od paradygmatu programowania strategicznego opartego na strategii w formalnym planie długookresowym. Należy przyrzeć się procesom decyzyjnym, jakie przebiegają w przedsiębiorstwie oraz narzędziom stosowanym w permanentnym procesie formułowania i implementacji strategii. Koncepcją nawiązującą do „modelu spirali” wydaje się koncepcja **General Management Navigator**[®] (GMN) G. Müllera-Stewensa i Ch. Lachnera [10].

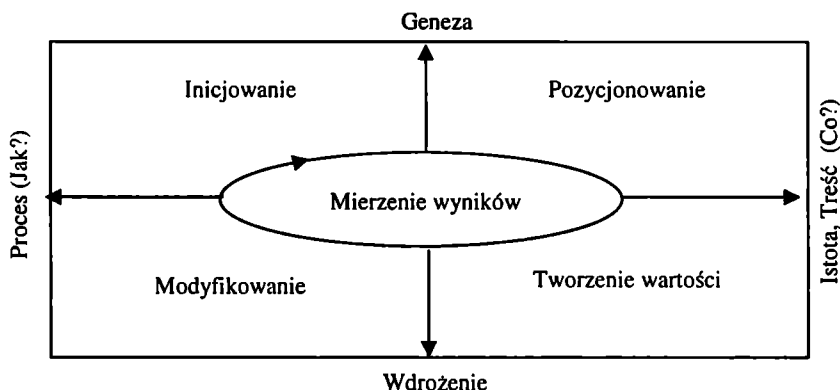


Rys. 3. Formułowanie i implementacja strategii w podejściu inkrementalnym – „model spirali”

Źródło: opracowanie własne.

Koncepcja GMN stanowi próbę powiązania i pogodzenia ze sobą wielu sposobów patrzenia na proces zarządzania strategicznego. Kładzie ona bowiem nacisk nie na samą strategię przedsiębiorstwa, ale na strategiczne przedsięwzięcia, które są centralnym przedmiotem analizy (przedsięwzięcia strategiczne analizowane są za pomocą pięciu obszarów (pól) – por. rys. 4).

Wychodzi się przy tym z założenia, że – zgodnie z ujęciem Kirscha – strategia przedsiębiorstwa z definicji jest już sformułowana. Strategia manifestuje się w produktach, które przedsiębiorstwo wytwarza; w rynkach, na których firma działa; w zachowaniach względem konkurentów czy też w różnych innych czynnościach składających się na tworzenie wartości dla klienta. Tym, co pozwala przedsiębiorstwu aktywnie reagować na zmiany w otoczeniu, są opracowywane i natychmiast wdrażane kolejno po sobie następujące przedsięwzięcia strategiczne.



Rys. 4. Koncepcja zarządzania strategicznego General Management Navigator®

Źródło: opracowanie na podstawie [10, s. 26].

Każde przedsięwzięcie może być analizowane z punktu widzenia jego genezy i wdrażania (oś pionowa), a także rozpatrywane z punktu widzenia jego istoty i procesu realizacji (oś pozioma). Najpierw bada się, jak powstają strategiczne przedsięwzięcia (inicjowanie), później – jaki jest ich wpływ na pozycjonowanie przedsiębiorstwa w otoczeniu (pozycjonowanie) oraz na relacje wewnętrzne (tworzenie wartości), następnie – czy i jak są one wprowadzane w czyn i rozwijane w przedsiębiorstwie (modyfikowanie), a na końcu – jakie są efekty wdrożeniu przedsięwzięć strategicznych (mierzenie wyników).

Ze względu na ograniczone ramy niniejszego referatu trudno jest w sposób wyczerpujący przedstawić koncepcję General Management Navigator. Należy jednak podkreślić, iż jej *novum* polega na tym, że zamiast najczęściej stosowanego statycznego patrzenia na istotę (treść) strategii uwzględnia ona dynamiczne podejście do procesu inicjowania, a następnie modyfikowania przedsięwzięć strategicznych. Takie podejście – zdaniem autorów koncepcji – powinno sprzyjać wdrożeniu przyjętych przez przedsiębiorstwo strategicznych kierunków działania i ułatwiać je. W tym sensie General Management Navigator jest koncepcją zorientowaną na implementację **wyłaniających się** przedsięwzięć strategicznych.

5. Zakończenie

Zarządzanie strategiczne jest procesem składającym się z fazy formułowania i implementacji strategii. Pierwotnie, zgodnie z podejściem synoptycznym, charakterystycznym dla planistycznej koncepcji strategii, przyjmowano, że implementacja to zestaw narzędzi i środków niezbędnych do wdrożenia strategii wypracowanej w formalnym procesie przez naczelne kierownictwo. W tym podejściu fazy formułowania i implementacji strategii następowały sekwencyjnie po sobie. W praktyce

jednak rzadko daje się wdrożyć w taki sposób opracowaną strategię. Byłoby to możliwe tylko w sytuacji stabilnego otoczenia i pełnej zdolności przedsiębiorstwa do nie zakłóconej realizacji zaplanowanych działań.

Skrajnie odmienne podejście reprezentowali zwolennicy tzw. ewolucyjnej koncepcji strategii. Zgodnie z podejściem inkrementalnym strategia wyłania się w toku działań przedsiębiorstwa. Faza implementacji musi być w tym przypadku zintegrowana z fazą formułowania strategii.

Te dwa różne podejścia prowadzą do konkluzji, że zarządzanie strategiczne nie jest sekwencyjnym procesem z jednym punktem startu (rozpoczęcie fazy formułowania) i z jednym zakończeniem oznaczającym zwieńczenie procesu wdrożenia strategii. Na zarządzanie strategiczne należy patrzeć jako na proces ciągły, w którym faza tworzenia strategii płynnie przechodzi w fazę implementacji strategii, a następnie, na zasadzie sprzężenia zwrotnego (a nawet – podobnie jak w koncepcji controllingu – sprzężenia nadążnego), strategia jest modyfikowana w procesie redefinicji celów strategicznych.

Literatura

- [1] Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002.
- [2] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.
- [3] Hahn D., *Strategische Unternehmensführung – Grundkonzept*, [w:] D. Hahn, B. Taylor, *Strategische Unternehmensplanung, Strategische Unternehmensführung*, Phisica-Verlag, 1999.
- [4] Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.
- [5] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, AE, Wrocław 2001.
- [6] Lehner J.M., *Implementierung von Strategien. Konzeption unter Berücksichtigung von Unsicherheit und Mehrdeutlichkeit*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1996.
- [7] Mintzberg H., McHugh A., *Strategy Formulation in an Adhocracy*, „Administrative Science Quarterly” 1985 nr 30.
- [8] Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.
- [9] Moszkowicz M. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
- [10] Müller-Stewens G., Lechner Ch., *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2001.
- [11] Obłój K., *Zarządzanie strategiczne*, UW, Warszawa 1987.
- [12] Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.
- [13] Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998.
- [14] Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [15] Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, PWr., Wrocław 1998.
- [16] Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.

IN SEARCH OF AN INTEGRATED CONCEPT OF STRATEGY IMPLEMENTATION

Summary

The article raises, not often discussed in literature, problem of strategy implementation. It presents different concepts, ways and instruments of implementation. The author discusses the nature and concepts of strategy implementation at synopsis and incremental approach.