

**Andrzej Kaleta**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **SPOSOBY SKUTECZNEJ REALIZACJI STRATEGII**

### **1. Wstęp**

Zarządzanie strategiczne to bez wątpienia dyscyplina wiedzy stosowanej, a nie typowo teoretycznej. Oznacza to, że jedynym i ostatecznym potwierdzeniem jej sensowności są efekty praktyczne. Można zatem w interesujący sposób rozwijać metody i koncepcje zarządzania strategicznego, lecz o ich autentycznej wartości zadecyduje zawsze możliwość ich wykorzystania w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami i innymi organizacjami. Z kolei w samych przedsiębiorstwach rozwijanie procesu zarządzania strategicznego, formułowanie strategii ma sens o tyle tylko, o ile zaowocują one autentycznie zrealizowanymi działaniami.

W tym kontekście zastanawiająca wydaje się sytuacja, gdy zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania strategicznego tak niewiele uwagi poświęca się realizacji strategii. Zarządzanie strategiczne to w praktyce dyscyplina, która nieomal bez reszty skupia się na kreowaniu koncepcji rozwojowych, a znikomą część uwagi poświęca metodom ich wdrażania. Tak jakby zakładano, że najtrudniejszym zadaniem jest samo stworzenie atrakcyjnej koncepcji rozwoju, a już jej praktyczna realizacja to zadanie na tyle banalne, że nie warto się nim zajmować<sup>1</sup>.

Praktycy zarządzania strategicznego zajmują często podobne stanowisko. Z dużym wysiłkiem prowadzi się prace nad sformułowaniem strategii rozwoju, angażując w to nieraz szerokie grono osób, włącznie z doradcami zewnętrznymi, a wszystko to kończy się z chwilą wypracowania odpowiednich dokumentów strategicznych. Zarządzający organizacjami wydają się zapominać, że realizacja jakiegokolwiek koncepcji jest zawsze trudniejsza od jej wykreowania, a zatem, by przebiegała skutecznie, trzeba jej nadać odpowiednią rangę.

---

<sup>1</sup> Wyjątkami w tym względzie wydają się prace: R.S.Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001 czy L. Bossidy, R. Charan, *Realizacja. Zasady wprowadzania planów w życie*, MT Biznes, Warszawa 2003.

Powyższa sytuacja do złudzenia przypomina anegdotkę o myszkach, które mają problem z napadającym na nie jastrzębiem. Chcąc się ratować, udają się po radę do mądrego czarnoksiężnika. Ten po długim namyśle przedstawia im pomysł: „Zostańcie językami, wówczas kolce będą was skutecznie chroniły przed dziobem wroga”. Zachwycone myszki wyruszają w drogę powrotną, ale po drodze orientują się, iż nie dopytały się o to, jak mają się w języki przekształcić. W związku z tym wracają do czarnoksiężnika z pytaniem o ten szczegół. On im na to odpowiada: „Z tym problemem to nie do mnie. Ja jestem od strategii, a nie od taktyki, a to przecież jest problem czysto taktyczny”.

Jeśli teoretycy i praktycy zarządzania strategicznego z podobnym dystansem odnoszą się do problemu realizacji koncepcji strategicznych, trudno się dziwić, że według wszelkich badań na ten temat, zdecydowana większość projektów strategicznych kończy się niepowodzeniem i nigdy nie zostaje zrealizowana<sup>2</sup>. Wydaje się, że sytuacja ta nie jest rezultatem obiektywnej, nieprzekraczalnej bariery, która kazałaby wątpić w praktyczny sens zarządzania strategicznego, ale jest to rezultat niedoceniania problemu realizacji strategii.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie metod umożliwiających skuteczniejszą od dotychczasowej realizację strategii. Choć z założenia (choćby ze względu na skalę opracowania) będą to raczej propozycje kierunkowe niż szczegółowe rozwiązania, to w zamyśle autora mogą się one przyczynić do niwelowania dziś istniejącej luki metodologicznej.

## 2. Realizacja strategii w procesie zarządzania strategicznego

Współczesne zarządzanie strategiczne to proces ciągłego kreowania i realizowania strategii. Coraz trudniej jest wydzielić proces realizacyjny, który wszechstronnie splata się z fazą kreowania koncepcji. W dzisiejszych nieprzewidywalnych warunkach rozwoju nie sposób już stosować klasyczne podejście planistyczne, w którym najpierw projektowano długofalowy plan rozwoju, a następnie przystępowano do jego wdrażania. Wówczas faza wdrażania strategii mogła wyróżnić się własną specyfiką i stosować charakterystyczne tylko dla niej narzędzia i metody. Obecnie niezbędna jest dużo większa elastyczność, umożliwiająca nieustanną ewolucję koncepcji rozwoju, a zarazem jej konsekwentną realizację. Faza realizacyjna strategii nie może prowadzić do nadmiernego „usztynienia” strategii, co byłoby, co prawda, wygodne dla jej wykonawców, lecz mogłoby prowadzić do realizowania zdezaktualizowanych planów.

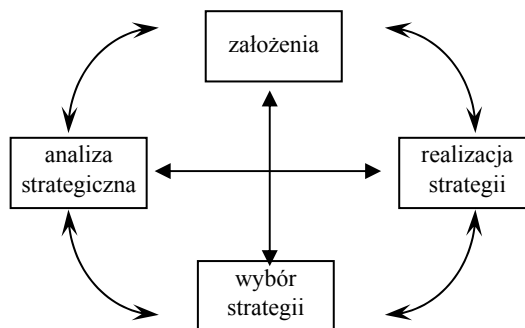
---

<sup>2</sup> Więcej na ten temat w: A. Kaleta, *Warunki skutecznego wdrażania strategii*, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego – doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, red. J. Jeżak, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2003, s. 341-349.

Proces realizacyjny powinien nie tylko płynnie uwzględniać ciągłe modyfikacje projektów strategicznych, ale zarazem dostarczać nowych impulsów do zmian i aktualizacji koncepcji rozwojowej. W końcu to przebieg procesu realizacyjnego jest najlepszym weryfikatorem trafności przyjętych koncepcji.

Powyższe konstatacje mogą prowadzić do wniosku, że we współczesnym zarządzaniu strategicznym traci sens wyróżnianie jakichkolwiek faz i etapów, a zwłaszcza etapu wdrożeniowego. Stwierdzenie to nie wydaje się jednak w pełni uprawnione. Wprawdzie zanika sens stosowania sformalizowanych procedur zarządzania strategicznego ze ściśle wyróżnionymi kolejnymi etapami, nic nie zmienia jednak faktu, że na zarządzanie strategiczne wciąż składają się zadania o bardzo różnym charakterze. Realizacja strategii, choć ściśle wkomponowana w kompleksowy proces zarządzania strategicznego, wymaga specyficznych umiejętności, rozwiązań i metod postępowania. Ich dopracowanie i włączenie w proces zarządzania warunkują skuteczną realizację strategii, rozumianą nie tylko jako umiejętność nieustannego rozwoju projektów strategicznych, ale i zdolność doprowadzenia ich do końca. Praktyka pokazuje nieustannie, że niedorozwój metod i procedur realizacji strategii na tle pozostałych faz zarządzania strategicznego to wciąż bardzo istotna bariera zarówno dla elastyczności, jak i konsekwencji w zarządzaniu strategicznym.

Warunkiem skutecznej realizacji jest odpowiednie wyeksponowanie procesu realizacyjnego i jego wkomponowanie w proces zarządzania strategicznego wśród innych wzajemnie powiązanych etapów. Usytuowanie etapu realizacji w całościowej procedurze zarządzania strategicznego przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Miejsce etapu realizacji strategii w procedurze zarządzania strategicznego

Źródło: opracowanie własne.

Założenie, że najlepszym sposobem uelastycznienia procedury zarządzania strategicznego jest założenie jej ciągłości, a więc nadanie charakteru nieskończonego procesu a nie zamkniętego projektu, ilustruje kołowy kształt schematu. Symbolizuje on ową ciągłość, w której żaden etap procesu nie stanowi początku ani

końca, gdyż stanowi początek i koniec procesu równocześnie. Poszczególne etapy procesu są realizowane stale i we wzajemnych związkach.

Dla etapu realizacji strategii oznacza to, że jest on ukoronowaniem procesu zarządzania strategicznego, stanowiąc praktyczne urzeczywistnienie strategii wybranej wcześniej na podstawie przyjętych założeń (wizji, misji, celu nadrzędnego) i przeprowadzonej analizy strategicznej. W takim ujęciu realizacja strategii to wynik wszystkich etapów, wcześniej weryfikujących ich trafność i realność.

Z drugiej strony na etapy realizacji strategii należy spojrzeć i z diametralnie różnego punktu widzenia, jest on bowiem niezwykle cennym impulsem do określenia założeń strategii. Jak bowiem można określić wizję przyszłości, określić aspiracje wobec rozwoju czy wyznaczyć jego zasady w oderwaniu od praktycznego przebiegu procesu rozwojowego? Jeśli nie chcemy tworzyć mrzonek, lecz realistyczne projekty, to muszą one bazować na przebiegu procesów rozwojowych. W takim ujęciu ambicje czy marzenia nieustannie konfrontuje się z możliwościami realizacji, korygując je stosownie do warunków.

Realizacja strategii to nie tylko wynik wprowadzenia w życie wcześniej wybranej strategii, ale zarazem punkt wyjścia do nieustannego korygowania dokonanego wyboru. Pomysł rozwojowy stworzony i skonkretyzowany na etapie wyboru strategicznego to nie tylko wynik przemyśleń i analiz, ale też odzwierciedlenie możliwości realizacyjnych. W zderzeniu z rzeczywistością z reguły koncepcje bywają korygowane, a nieraz gruntownie zmieniane. A zatem raz dokonany wybór cały czas jest modyfikowany i korygowany stosownie do przebiegu procesu realizacyjnego.

Analiza strategiczna to źródło cennych informacji nie tylko dla formułowania realistycznych i odpowiadających aspiracjom założeń rozwojowych oraz dla dokonywania pragmatycznych wyborów strategicznych. Wiedza z niej płynąca to istotny warunek skutecznej realizacji strategii, która wymaga przecież szeregu decyzji taktycznych i operacyjnych bazujących na wciąż aktualizowanym rozpoznaniu warunków i możliwości rozwoju. Równocześnie analiza strategiczna, by była przydatna, musi być nieustannie pogłębiana, poszerzana. Jej rozwój powinien być dyktowany w dużym stopniu wymaganiami informacyjnymi procesu realizacyjnego. Ta praktyka rozwoju nieustannie wskazuje luki informacyjne wymagające wyjaśnienia, a zarazem dostarcza informacji aktualizujących wcześniejsze ustalenia.

Takie ujęcie procedury zarządzania strategicznego zgodnie z wcześniejszymi założeniami sytuuje proces realizacji strategii w samym centrum zarządzania strategicznego (analogicznie do pozostałych etapów). Nie jest on w żadnym wypadku wyłączony, ale pozostaje w bardzo ścisłym sprzężeniu zwrotnym z wszystkimi pozostałymi etapami, nie mogąc funkcjonować w oderwaniu od nich, a zarazem warunkując ich skuteczną realizację.

### 3. Metody realizacji strategii

Skuteczne wkomponowanie procesu realizacyjnego w procedurę zarządzania strategicznego to zaledwie punkt wyjścia do rozwiązywania problemów specyficznych dla tego etapu. Kluczowymi zadaniami wymagającymi rozwiązania w tej fazie zarządzania strategicznego są przede wszystkim:

- komunikowanie strategii,
- opracowanie programów realizacyjnych,
- delegowanie zadań,
- kontrola przebiegu realizacji.

**Komunikowanie strategii.** Strategia w bardzo wielu przedsiębiorstwach jest daleka od wyrazistości. Pozostaje w głowie właściciela i szefa i jest całkowicie nieznana szerszemu gronu osób, a i jej autor ma niejednokrotnie problemy z jej jednoznacznym wyartykułowaniem. W innych przedsiębiorstwach strategia przyjmuje postać wyrafinowanego, rozbudowanego, nieraz mało zrozumiałego dokumentu, mało przydatnego do komunikowania niewtajemniczonym. W niektórych organizacjach koncepcję rozwoju celowo się ukrywa – po to, by nie wzbudzać niepokoju wśród pracowników lub też by zaskoczyć konkurentów. W innych podejmuje się próby przekazania strategii szerszemu gronu, lecz często napotyka się mur niezrozumienia, braku zainteresowania; *de facto* również i w tej sytuacji nie udaje się dotrzeć do odbiorców.

Wszystkie te sytuacje są o tyle niepokojące, że niezajomość strategii, brak jej akceptacji w szerszym gronie jej późniejszych realizatorów drastycznie obniża szanse realizacyjne. Choć najczęściej trudno liczyć na gremialne, entuzjastyczne przyjęcie strategii, która z założenia narzuca trudne do realizacji zmiany w przedsiębiorstwie, to niezwykle trudno ją zrealizować w razie oporu pracowników. Często można spotkać rozgoryczonych przedsiębiorców skarżących się na to, iż ich pracownicy nie dorosli do realizacji ich śmiałych koncepcji rozwojowych i w rezultacie bezpowrotnie utracono szanse rozwojowe. W zdecydowanej większości przyczyną takiego stanu rzeczy nie jest niedojrzałość pracowników, ale brak kompetencji osób zarządzających. Najprawdopodobniej oznacza to niezadowolające zaangażowanie w komunikowanie strategii i w przekonywanie do jej słuszności. Nie ma trafnych strategii niemożliwych do zaakceptowania, co najwyżej są one komunikowane nie dość przekonująco.

Warunkiem skutecznego komunikowania strategii jest czytelna, przekonująca i atrakcyjna forma owego komunikatu. Niezbędne jest umiejętne wyekspozowanie kluczowych branż rozwojowych, przekonujące przedstawienie możliwych do osiągnięcia efektów. Nieraz zaleca się wręcz przygotowanie specjalnej wersji strategii w postaci atrakcyjnego opowiadania (jak w firmie 3 M) po to tylko, by skuteczniej trafić do szer-

szezego grona odbiorców<sup>3</sup>. W niektórych firmach skuteczne może być sformułowanie strategii w postaci kluczowych zasad postępowania, w innych za pomocą wyrazistych wskaźników liczbowych. W każdej sytuacji dobór optymalnej formy prezentacji strategii jest na tyle ważny, że nie może mieć charakteru przypadkowego.

Równie istotnym warunkiem skutecznego komunikowania strategii jest wykorzystanie optymalnych narzędzi komunikacji. Możliwości jest tu bardzo wiele, od specjalistycznych możliwie efektywnych publikacji, poprzez kanały intranetowe, po bezpośrednie spotkania z pracownikami. Najlepiej korzystać z różnych kanałów komunikacyjnych równolegle, co umożliwi ich wzajemne dopełnianie się i wzmocnienie. Szczególnie wartościowa jest komunikacja interaktywna. Bezpośrednie spotkanie twórców z wykonawcami strategii może tu odegrać niebagatelną rolę, zwłaszcza wówczas, gdy stworzy okazję do zadawania dogłębnych pytań i wymiany poglądów na kluczowe problemy rozwoju. Ogromne znaczenie może mieć uwzględnienie opinii pracowników w celu skorygowania strategii. Jest to nie tylko sposób na jej zawsze możliwe udoskonalenie, ale i niepowtarzalna szansa, by dać współpracownikom możliwość poczucia współautorstwa strategii. Jest to najskuteczniejsza droga, by wykonawcy zidentyfikowali się z realizowaną strategią.

**Opracowanie programów realizacyjnych.** Koncepcja strategiczna z natury jest na tyle ogólna, że nie nadaje się do bezpośredniego wprowadzania w życie. Niezbędne jest przygotowanie jej wersji realizacyjnej, obejmującej przedsięwzięcia na tyle szczegółowe, by mogły być następnie bez problemu rozwijane do formy działań operacyjnych.

Częstym błędem jest poprzestanie na dość ogólnej, abstrakcyjnej formie strategii bez próby jej dekompozycji na działania bardziej szczegółowe. Podstawowym argumentem używanym do uzasadnienia tego stanu rzeczy jest zazwyczaj stwierdzenie, iż koncepcja strategiczna jest ideą na tyle ogólną, że nie powinna bezpośrednio ingerować w zarządzanie taktyczne czy operacyjne. Czasem pojawia się też argument o konieczności odcięcia się od przestarzałych procedur planistycznych, w których faktycznie plany wieloletnie były przekształcane w plany roczne, kwartalne czy miesięczne, powodując niesłychane usztywnienie procedur planistycznych. Niestety ograniczenie zarządzania strategicznego do koncepcji nadmiernie abstrakcyjnych zazwyczaj prowadzi do tego, że strategia staje się mało przydatnym, formalnym dokumentem, a życie przedsiębiorstwa toczy się swoim własnym trybem, bardziej pod presją wyzwań bieżących niż w wyniku ustaleń strategicznych. Ogólna strategia jest wówczas co najwyżej wygodnym uzasadnieniem prowadzonych działań, które zawsze można z nią powiązać.

Zadaniem programów realizacji strategii jest wypełnienie luki między ogólną ideą strategiczną a działaniami bieżącymi. Oznacza to konieczność rozpisania stra-

---

<sup>3</sup> S. Shaw, R. Brown, P. Broniley, *Opowiadania o strategii*, [w:] *Doskonalenie strategii*, Harvard Business Review One Press, Gliwice 2002.

tegi na zestaw kilku programów strategicznych. Szczególnie istotne jest to, by skuteczna realizacja wszystkich programów strategicznych zapewniła satysfakcjonujące osiągnięcie ogólnych celów strategicznych. Równie istotne jest jednak i to, by sprowadzić strategię do najwyżej kilku, autentycznie kluczowych programów. Wybór jest zawsze trudny, ale nadmiar zadań nie służy skutecznej realizacji strategii. Nawet w wielkich korporacjach, dysponujących niemal nieograniczonymi zasobami finansowymi czy kadrowymi, równoległa realizacja kilkudziesięciu czy nawet kilkunastu programów strategicznych prowadzi zazwyczaj do rozproszenia środków i uwagi, czego rezultatem jest niezdolność do osiągnięcia celów strategicznych.

Wybór programów realizacji strategii to zaledwie punkt wyjścia do dalszych działań konkretyzujących strategię. W dalszej kolejności powinny być one rozpisywane na bardziej szczegółowe zadania i działania. O ile zadania odpowiadają na pytania, „co robić?”, by osiągnąć główne cele stawiane programowi strategicznemu, o tyle działania stanowią próbę odpowiedzi na pytania, „jak to robić?”. Wielce pożądane jest przy tym, by poszczególnym przedsięwzięciom strategicznym przypisać, w miarę możliwości, mierzalne kryteria oceny i umieścić je w czasie. Jeśli nie określimy możliwie konkretnie, kiedy i co chcemy osiągnąć, to później nie możliwe będzie kontrolowanie realizacji działań.

Uszczegółowienie zadań i działań strategicznych nie może być nadmierne. Nie można bowiem zapomnieć, że cały czas mowa jest o strategii, a nie o działaniach operacyjnych. To oznacza mimo wszystko wciąż wysoki poziom syntezy, bez konieczności nadmiernego wchodzenia w szczegóły. Równocześnie oznacza to selekcję działań, których nie może być zbyt dużo, gdyż uniemożliwi to skoncentrowanie zasobów pozwalających na ich skuteczną realizację.

W trakcie przygotowywania programów realizacji strategii należy możliwie szeroko wykorzystywać ogólnie znane metody podejścia projektowego i procesowego. Część przedsięwzięć strategicznych ma charakter zamknięty, kończąc się z chwilą zrealizowania zadania. Ich realizacja może być skuteczna w sytuacji wykorzystania instrumentarium zarządzania projektami. Inne przedsięwzięcia strategiczne mają charakter ciągły, przebiegając nieraz w poprzek struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa. Wtedy wykorzystanie metodologii zarządzania procesowego może ułatwić nie tylko zidentyfikowanie kluczowych czynników sukcesu, ale i wkomponowanie działań w istniejące struktury organizacyjne, a później ich kontrolowanie. Często program czy zadania strategiczne, które początkowo mogą mieć charakter jednorazowych projektów, z czasem, po ich zrealizowaniu, mogą przeobrazić się w nieskończone, inaczej realizowane i kontrolowane strategiczne procesy rozwojowe<sup>4</sup>.

**Delegowanie zadań.** Realizacja strategii nabiera dynamiki dopiero z chwilą przekazania odpowiedzialności za poszczególne przedsięwzięcia konkretnym oso-

---

<sup>4</sup> Szerzej na ten temat A. Kaleta, *Zarządzanie procesami i projektami jako metody skutecznego wdrażania strategii*, [w:] *Podjęcie systemowe w zarządzaniu*, Wyd. SGH, Warszawa 2004, s. 163-169.

bom. To oczywiste, że przedsięwzięcia „niczyje” nigdy nie zostaną zrealizowane, gdyż nie będzie od kogo ich wyegzekwować.

W odniesieniu do programów i zadań strategicznych problem jest o tyle istotny, że wykraczają one zazwyczaj poza standardowe działania przedsiębiorstwa. W związku z tym są one postrzegane przez pracowników jako dodatkowe, zwykle poważne obowiązki i w związku z tym zwykle niechętnie przyjmowane.

Równocześnie zadania strategiczne to przedsięwzięcia zazwyczaj szczególnie trudne i ryzykowne. Wiąże się to z tym, że sama strategia wprowadza z natury istotne zmiany do przedsiębiorstw. Konieczne staje się burzenie tradycji, struktur, wprowadzanie rozwiązań innowacyjnych, a są to z założenia najtrudniejsze do realizacji zadania w przedsiębiorstwach. Trudno się dziwić, że pracownicy zwykle nie garną się do tego typu inicjatyw, unikając ryzyka, nie chcąc narażać się na krytykę ze strony współpracowników.

W tych warunkach zbagatelizowanie personalnego problemu w realizacji strategii oznacza automatyczne przekreślenie jakichkolwiek szans na skuteczny proces wdrożeniowy. Potwierdzają to doświadczenia licznych przedsiębiorstw, które nie raz doskonale dopracowały projekty rozwojowe, ale nic z nich nie wynikło, bowiem nie było osób odpowiedzialnych za ich zrealizowanie.

Delegowanie zadań służących realizacji strategii może się odbywać na zasadzie autokratycznych decyzji kadry zarządzającej. Można formalnie rozdzielić role w procesie realizacji strategii, rygorystycznie kontrolować wykonywanie zadań, ale w programach strategicznych jest to szczególnie trudne. Ich niestandardowy, długofalowy charakter powoduje, że niełatwo jest je wkomponować w mechanizmy operacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem.

Wzrost szans na skuteczną realizację strategii pojawi się wówczas, gdy w przedsiębiorstwie zdoła się wykreować grupę jej entuzjastów. Idealny układ to taki, gdy twórcy strategii wzbudzą entuzjastyczne wsparcie dla jej realizacji w szerszym gronie pracowników, najlepiej spośród kierownictwa firmy, a ci z kolei przekonają do jej walorów grono swoich współpracowników. Tego rodzaju kaskadowe budowanie wsparcia dla strategii zapewne nigdy nie ma szans ogarnąć wszystkich pracowników organizacji, ale gdy ich liczba przekroczy odpowiednią masę krytyczną, to szanse na realizację strategii zasadniczo rosną.

Pozyskiwanie realizatorów strategii może odbywać się przy wykorzystaniu różnych instrumentów motywacyjnych. Oczywiście niezastąpione są tu metody motywacji materialnej w rodzaju premii czy nagród powiązanych z wynikami realizacji programów strategicznych. Równocześnie wielką rolę może odegrać włączenie szerszego grona osób w sam proces kreowania strategii i późniejszego jej doprecyzowywania. Pracownicy, którzy poczują się współautorami strategii czy programów strategicznych, z reguły chętniej angażują się w tego typu projekty. Duże znaczenie może też mieć wiązanie ścieżek karier pracowniczych z realizacją



przedsięwzięć strategicznych. Dla wielu osób włączenie się w realizację strategii może być postrzegane jako najlepszy, a nieraz jedyny sposób na awans zawodowy. Może to wzbudzać szczególne zaangażowanie zwłaszcza ludzi młodych, ambitnych, spoza ścisłego gremium kierowniczego organizacji. Ich wykorzystanie może być niezwykle cenne dla procesu realizacyjnego strategii.

W procesie delegowania zadań strategicznych szczególnie istotna jest konsekwencja w działaniach kadry zarządzającej. Procesy komunikowania strategii, przekonywania do korzyści z jej realizacji, nagradzania, ale w razie potrzeby także karania jej realizatorów muszą być prowadzone w taki sposób, by nikt w przedsiębiorstwie nie miał wątpliwości, iż realizacja strategii to priorytetowe zadanie zarządu. Co więcej, musi to być zadanie stale obecne, także w bieżących pracach kierownictwa, gdyż nadanie im charakteru okazjonalnego powoduje, że realizacja strategii ma charakter „akcyjny”.

**Kontrola przebiegu realizacji.** Kontrola przebiegu realizacji strategii ma za zadanie powiązać zarządzanie strategiczne z bieżącym zarządzaniem przedsiębiorstwem. Realizacja strategii ma się odbywać w sposób ciągły, a nie okazjonalny. Strategia wymaga zarówno konsekwencji, codziennej realizacji, jak i (zarazem) nieustannej weryfikacji. W tych warunkach zarządzający przedsiębiorstwem nie mogą sobie pozwolić na zajmowanie się zarządzaniem strategicznym od czasu do czasu, przy okazji „odświeżających” przeglądów czy rewizji strategii. Jest to najprostsza droga do skostnienia strategii, jej dezaktualizacji i przeobrażania w dokument bardziej formalny niż praktyczny.

Warunkiem płynnego rozwoju strategii, jej ciągłego korygowania stosownie do nowo pojawiających się możliwości czy w reakcji na napotkane bariery jest codzienny dostęp do informacji na temat przebiegu realizacji.

Powinien temu służyć rozwinięty system kontrolingu strategicznego, który dostarczy informacji mierzalnej, umożliwiającej obiektywną ocenę prowadzonych działań, a jednocześnie opracowywanej w takich przekrojach, by obrazowała przebieg wszystkich najważniejszych przedsięwzięć strategicznych. Pomocne w tym może być wykorzystanie strategicznej karty wyników, a zwłaszcza charakterystycznych dla niej mierników oceny poszczególnych zadań strategicznych. Ważne jest jednocześnie, by był to integralny element funkcjonującego w przedsiębiorstwie systemu informacji zarządczej. Tylko wtedy, gdy informacja strategiczna i operacyjna będą traktowane jako spójna całość, pojawi się szansa ich równoprawnego traktowania. W przeciwnym razie następuje zazwyczaj spychanie na plan dalszy problemów strategii, wypieranych przez zwykle bardziej dotkliwe i pilne zagadnienia bieżące.

Obok systemu kontrolingu strategicznego, umożliwiającego bieżące kontrolowanie przebiegu realizacji strategii, w każdej organizacji niezbędny jest także system okresowych przeglądów i rewizji strategii. Kontrola bieżąca realizacji strategii

pozwała na jej drobne korekty w razie odstępstw od planów bądź nieprzewidzianych okoliczności. Kontrola kompleksowa, weryfikująca trafność całej strategii w danym momencie, to warunek głębszych zmian strategii, włącznie z nieraz koniecznymi zwrotami strategicznymi. Trudno założyć, iż raz przyjęta, zazwyczaj na wiele lat, strategia jest bezdyskusyjnie trafna. Nawet dbając o elementarną konsekwencję i unikając zawsze niebezpiecznego niezdecydowania w działaniach rozwojowych, nie można zakładać nieomyślności, zwłaszcza w niestabilnych, nieprzewidywalnych warunkach rozwoju. Każda organizacja musi być gotowa do gruntownego zakwestionowania realizowanej drogi rozwojowej, kiedy tylko pojawią się obiektywne przyczyny podważające jej trafność.

Kompleksowa kontrola strategii w postaci cyklicznych przeglądów to możliwość spojrzenia z pewnego dystansu na realizowaną koncepcję. Należy krytycznie ocenić jej atrakcyjność w kontekście najbardziej aktualnych ustaleń wciąż rozwijanej analizy strategicznej. Warto od czasu do czasu ponownie odnieść się do założeń, celów czy nawet wizji rozwojowej zarówno po to, by ocenić, czy są one wciąż satysfakcjonujące, jak też w celu oceny poziomu satysfakcji z ich realizacji. Istotne jest przy tym, by owym przeglądom strategii nadać odpowiednią rangę, by przystępowało do niej możliwie szerokie grono twórców dotychczasowej strategii z autentyczną ambicją krytycznej oceny dotychczasowych ustaleń. Nie chodzi o utwierdzenie się w słuszności dokonywanych wyborów, lecz o stworzenie warunków sprzyjających ich twórcemu kwestionowaniu, kiedy tylko pojawią się ku temu uzasadnione przesłanki. Równie ważna jest regularność tego typu działań. Jeśli kompleksowe kontrole strategii odbywać się będą raz do roku czy raz na parę lat, to z pewnością będą mocno spóźnione i niewiele z nich wyniknie. Życie gospodarcze toczy się współcześnie w takim tempie, że w okresach rocznych zmienia się na tyle dużo, że bezwzględna aktualność ustaleń sprzed roku jest z reguły mało prawdopodobna. Pożądane wydaje się zatem powtarzanie przeglądów strategii co miesiąc, co parę miesięcy. Spowoduje to, iż stworzenie strategii i jej rozwój przestaną być w przedsiębiorstwie działaniem „odświętnym”, a będą częścią jego ciągłej praktyki. Powstaje w ten sposób szansa na powiązanie kontroli strategii w formie jej przeglądów ze stale funkcjonującym kontrolingiem i z bieżącą realizacją procesów rozwoju przedsiębiorstwa.

#### **4. Zakończenie**

Skuteczna realizacja strategii to zadanie wykraczające poza zakres, nawet najbardziej rozbudowanego, zarządzania strategicznego. Wskazywane w referacie działania służą rozwojowi zarządzania strategicznego w, jak się wydaje, najbardziej pożądanych kierunkach. Warunkiem sukcesu, jakim byłaby skuteczna realizacja procesów rozwojowych, jest powiązanie zarządzania strategicznego z syste-

mami zarządzania zasobami ludzkimi, z systemami rachunkowości i kontroli, z mechanizmami taktycznego i operacyjnego zarządzania organizacją. Słabość w wiązaniu tych elementów składowych w spójną całość, nieumiejętność rozwiązywania problemów tak interdyscyplinarnych, jak zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw, to zapewne istotna przyczyna porażek w realizacji strategii. Jak się wydaje, rozwój zarządzania strategicznego w kierunku udoskonalenia procedur realizacji strategii stwarza szanse na ułatwienie owej koordynacji, choć nie gwarantuje sukcesu. Dużo zależy bowiem także od rozwoju pozostałych komponentów systemu zarządzania przedsiębiorstwem w kierunku głębszego zainteresowania rozwojem organizacji i unikania koncentracji na problemach operacyjnych.

## Literatura

- Bossidy L., Charan R., *Realizacja. Zasady wprowadzania planów w życie*, MT Biznes, Warszawa 2003.
- Kaleta A., *Warunki skutecznego wdrażania strategii*, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego – doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, red. J. Jeżak, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2003, s. 341-349.
- Kaleta A., *Zarządzanie procesami i projektami jako metody skutecznego wdrażania strategii*, [w:] *Podjęcie systemowe w zarządzaniu*, Wyd. SGH, Warszawa 2004, s. 163-169.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Shaw S., Brown R., Broniley P., *Opowiadania o strategii*, [w:] *Doskonalenie strategii*, Harvard Business Review One Press, Gliwice 2002.

## EFFECTIVE STRATEGY IMPLEMENTATION

### Summary

The paper Effective Strategy Implementation focuses on the strategy implementation process, which, although being a crucial stage in strategic management, usually results in failure. The condition for effective strategy implementation is emphasizing this stage in strategic management procedure so that it is perceived as an integral and central part, rather than a separate element. The success of strategy implementation depends on the ability to communicate strategy, prepare implementation plans, delegate tasks and control the development processes.