

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

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

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembenek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jaroński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoduch-Pelc: Strategic management through vision and mission	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company's strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Andrzej Kaleta

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KONTROLA W PROCESIE WDRAŻANIA STRATEGII

Streszczenie: Warunkiem skuteczności procesu realizacji strategii jest system kontroli strategicznej. Stanowi on istotne dopełnienie procesu kreowania strategii, jej kaskadowania na przedsięwzięcia wdrożeniowe i delegowania zadań strategicznych na ich wykonawców. Badane przypadki dowodzą, że w przedsiębiorstwach funkcjonują bardzo zróżnicowane mechanizmy kontroli strategii – od całkowicie intuicyjnych po ściśle sformalizowane. Wydaje się, iż niezależnie od specyfiki przedsiębiorstwa niezbędny jest systematyczny, zautomatyzowany proces kontroli strategicznej, angażujący wiele osób z zarządem na czele. Powinien on obejmować zarówno rewizję całej strategii, jak też kontrolę wynikających z niej programów strategicznych oraz zadań planowych i projektowych.

Słowa kluczowe: strategia, wdrażanie strategii, zarządzanie strategiczne, kontrola strategiczna.

1. Wstęp

Można wskazać wiele argumentów przemawiających za badaniem i rozwiązywaniem problemów wdrażania strategii. Wśród nich decydujące (dla autora niniejszego opracowania) wydają się trzy.

Po pierwsze, obserwacja praktyki gospodarczej dowodzi, że sukcesy osiągają nie ci, którzy posiadają idealne strategie, ale ci, którzy skutecznie wdrażają strategie często dalekie od doskonałości. Po fakcie często dziwimy się, że tak spektakularny rezultat przyniósł w gruncie rzeczy banalny pomysł. Nie doceniamy tego, że w odróżnieniu od innych, często genialnych idei, które pozostały w głowach ich twórców, ta jedna została konsekwentnie zrealizowana i to przesądziło o wyniku. Można bez wątpienia stwierdzić, że dość oczywiste i niezbyt odkrywcze są pomysły hipertanier produkcji samochodów, internetowej sprzedaży komputerów czy przeszczenia na polski grunt pracy tymczasowej bądź usług windykacyjnych. Tymczasem to wdrożenie tych idei spowodowało sukcesy Taty, Della, Work Service bądź Kruka. W tym samym czasie inne, być może znacznie bardziej interesujące idee pozostały w fazie koncepcyjnej, nie przynosząc korzyści ich autorom. Ranga wdrażania strategii urasta w tym kontekście do pozycji priorytetowej.

Drugim argumentem uzasadniającym koncentrację na problemach wdrażania strategii jest ilość porażek w tej dziedzinie i generalnie niska skuteczność procesów realizacji strategii. Wszelkie badania procesów wdrożeniowych dowodzą, że udział strategii niewdrożonych zdecydowanie przeważa nad wdrożonymi, a według różnych autorów oscyluje między 60 a 90%¹. Jeśli niemal regułą staje się niepowodzenie w realizacji strategii to problem musi tkwić w niedoskonałości instrumentów wdrożeniowych bądź immanentnych cechach procesu wdrożeniowego uniemożliwiających przełamanie pojawiających się barier. W obu przypadkach naukowe zgłębianie problematyki wdrożeniowej zarządzania strategicznego zasługuje na uwagę szczególną.

Trzecim argumentem na rzecz priorytetowego traktowania badań nad problematyką realizacji strategii jest jej ewidentny niedorozwój, wyraźnie zauważalny zarówno w świecie teorii, jak i praktyki gospodarczej. Teoria zarządzania strategicznego od początku swego istnienia zdecydowanie koncentruje się na problematyce kreacji strategii, dostarczając w tej dziedzinie mnóstwo wartościowych rozwiązań i inspiracji. Zdecydowanie mniej wartościowe są propozycje dotyczące rozwiązywania problemów wdrożeniowych, praktycznie nie wykraczające poza Strategiczną Kartę Wyników (notabene wywodząca się spoza dziedziny zarządzania strategicznego). Zarządzanie strategiczne wykazuje wyraźną niechęć do wgłębiania się w interdyscyplinarne problemy wdrożeniowe, pozostawiając to specjalistom od zarządzania ludźmi, finansowania przedsięwzięć rozwojowych, zarządzania projektami struktur organizacyjnych. Problem w tym, że wycinkowe rozpatrywanie tych zagadnień zagraża spójności procesu wdrożeniowego.

Z kolei czołowi praktycy zarządzania strategicznego w osobach przedstawicieli top managementu przedsiębiorstw wykazują dużą skłonność do koncentrowania swej aktywności wokół kreacji strategii. Jest to z pewnością zadanie niezwykle ambitne i atrakcyjne zarazem, zwłaszcza w zestawieniu z pragmatycznymi, przyziemnymi wyzwaniem fazy wdrożeniowej. Owe przedsięwzięcia, traktowane jako wymagające mniejszych kompetencji, delegowane są na niższe szczeble zarządzania. Niektórym wydaje się, że szkoda cennego czasu czołowych menedżerów na prostsze zadania o często technicznym charakterze. Tymczasem skala ich trudności jest niestety na tyle wysoka, że bez merytorycznego i formalnego wsparcia z najwyższych szczebli okazują się niewykonalne. Pojawiające się pretensje kierownictw przedsiębiorstw do nie dość dojrzałych pracowników, którzy brakiem zaangażowania zaprzeczają atrakcyjne koncepcje rozwojowe, zazwyczaj nie są uzasadnione. Problem tkwi bowiem nie tyle w niedostatkach wykonawców, ile w nieumiejętności

¹ N. Lake, *Planowanie strategii w firmie*, Helion, Gliwice 2005, s. 145; R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, PWN, Warszawa 2010, s. 4; L. Bossidy, R. Charan, *Realizacja. Zasady wprowadzania planów w życie*, MT Biznes, Warszawa 2003, s. 158, 205; M. Morgan, R.E. Levitt, W. Malek, *Skuteczne wdrażanie strategii*, PWN, Warszawa 2010, s. 11.

takiego zaprojektowania procesu wdrożeniowego, który przekona i skutecznie włączy w działania jego realizatorów.

W tych okolicznościach doskonalenie procesu wdrożeniowego staje się podstawowym wyzwaniem współczesnego zarządzania strategicznego. Kluczem do sukcesu wydaje się w tym przypadku rozwiązanie trzech wzajemnie powiązanych problemów:

- dekompozycja strategii na programy wdrożeniowe, kaskadowanie ogólnych przedsięwzięć strategicznych na zadania szczegółowe,
- delegowanie zadań strategicznych na ich wykonawców, powoływanie zespołów wdrożeniowych, wyposażanie ich w satysfakcjonujące kompetencje, zasoby i uruchamianie ich zadań,
- kontrola strategiczna umożliwiająca bieżący nadzór nad procesem wdrożeniowym, gwarantująca wyegzekwowanie zadań warunkujących osiągnięcie celów strategicznych, jak i korygowanie przedsięwzięć, które w zderzeniu z rzeczywistością okażą się nietrafne, nieaktualne czy wręcz niepożądane.

Wszystkie te problemy wydają się mieć podobną rangę. Trudności w ich rozwiązywaniu wydają się równie duże, a brak satysfakcjonującego rozwiązania któregośkolwiek z nich praktycznie przekreśla szanse na skuteczny proces wdrożeniowy.

W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na problemie kontroli strategicznej. Jego celem jest zaprojektowanie skutecznych metod kontroli strategicznej na podstawie obserwacji praktycznych doświadczeń przedsiębiorstw w tym zakresie.

2. Kontrola strategiczna w praktyce – doświadczenia wybranych przedsiębiorstw

W naukach stosowanych, do jakich bez wątplenia zalicza się zarządzanie strategiczne, podstawą projektowania rozwiązań powinna być obserwacja rzeczywistości. To jest gwarantem, że formułowane propozycje nie będą miały charakteru abstrakcyjnego, a odpowiedzą na rzeczywiste wyzwania, przed jakimi stają przedsiębiorstwa. W tym przypadku, chcąc proponować rozwiązania usprawniające proces kontroli strategicznej, tak by umożliwiał skuteczne wdrażanie strategii, należy rozpoznać dobre i złe praktyki przedsiębiorstw w tym obszarze.

Problem w tym, że dogłębne, a zarazem reprezentatywne rozpoznanie szczegółowych doświadczeń przedsiębiorstw z zakresu zarządzania strategicznego jest trudne do wykonania. Problemy mają charakter jakościowy, złożony, niejednoznaczny, a przez to niełatwy do skwantyfikowania. Jest to ponadto wiedza elitarna, będąca w zasięgu często wyłącznie trudno dostępnych szefów przedsiębiorstw, a przy tym jest ona w dużym stopniu utajniona, w obawie przed konkurencją. Z tych powodów w relacjonowanym badaniu zdecydowano się na metodę studiów przypadków. Autor ma pełną świadomość, że istotnie utrudnia ona formułowanie ogólniejszych, bardziej jednoznacznych wniosków. Tym niemniej wydaje się to dostatecznie wartościową podstawą do wnioskowania na temat praktyki kontroli strategicznej, złasz-

cza gdy proponowane rozwiązania mają mieć charakter kierunkowych sugestii, niekoniecznie w formie uniwersalnych propozycji do bezpośredniego wykorzystania w dowolnych przedsiębiorstwach.

Szczególną wartością przeprowadzonego badania wydaje się stosunkowo duża liczba zbadanych przedsiębiorstw, ich różnorodność, a zarazem szczegółowość i wiarygodność danych uzyskanych w toku bezpośrednich wywiadów z szefami przedsiębiorstw wzbogacanych w wielu przypadkach studiami wewnętrznymi dokumentów przedsiębiorstw. Badanie prowadzone było na przestrzeni kilku lat i obejmowało 30 przedsiębiorstw: Almi Decor, Bombardier Transportation, Cermag, Dolnośląska Fabryka Maszyn Elektrycznych, Ecoren, Energia Pro (obecnie w koncernie Tauron), Fortum Polska, Górażdże Cement, Hak, HascoLek, Huta Oława, Impel, KEA, Key, KGHM „Polska Miedź”, Koelner, Kret, Kruk, Lucas Bank (przemianowany na Credit Agricole), Magit, Matuszewicz Budowa Maszyn, NG2, Odra (przejęta przez ZPC Otmuchów), PCC Rokita, Selena, Work Service, Wróbel, Vitbis, Zetkama.

Długi czas prowadzonego badania, wynikający z jego zakresu, powoduje, że część rozpoznawanych podmiotów zmieniła swoją sytuację formalnoprawną, niektórzy rozmówcy odeszli w tym czasie z zajmowanych stanowisk, prawdopodobnie modyfikacji mogły ulec niektóre praktyki z zakresu wdrażania strategii. Mimo to uzyskana wiedza także dzisiaj wydaje się wartościową podstawą do wnioskowania, zwłaszcza w sytuacji, gdy celem badania jest identyfikacja stosowanych praktyk, a nie ocena poszczególnych podmiotów.

W zbadanych przedsiębiorstwach zaobserwowano cztery różne sposoby podejścia do kontroli realizacji strategii²:

1. Brak usystematyzowanej kontroli realizacji strategii.
2. Controlling operacyjny nadzoruje zadania bieżące wynikające ze strategii, ale do strategii się bezpośrednio nie odwołuje.
3. Controlling operacyjny nadzoruje zadania bieżące wynikające ze strategii, systematycznie odnosząc je do celów strategicznych.
4. Controlling strategiczny bezpośrednio nadzorujący realizację celów strategicznych.

Pierwsze rozwiązanie zaobserwowano w najmniejszej grupie przedsiębiorstw, relatywnie małych, prywatnych, o silnej pozycji właściciela, zorganizowanych w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością bądź jawnej. Podmioty tworzące tę grupę to Vitbis, Dolnośląska Fabryka Maszyn Elektrycznych, Kret, Matuszewicz.

W tej grupie przedsiębiorstw praktycznie nie istnieje formalna kontrola strategiczna. Strategia nie jest tam regularnie monitorowana ani rewidowana. Koncepcja rozwoju stworzona przez szefa nie jest formalizowana, a zadania rozwojowe z niej wynikające nie są z nią bezpośrednio zestawiane ani porównywane. W gestii właściciela firmy jest dbałość o zbieżność działań operacyjnych z zamierzeniami strategicznymi, co sprowadza się do nadzoru nieformalnego.

² Całościowe wyniki badania zaprezentowane zostaną w: A. Kaleta, *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa (w druku).

Typowym przykładem takiego podejścia jest Dolnośląska Fabryka Maszyn Elektrycznych, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, posiadająca jednego właściciela – osobę fizyczną. W tym przypadku sprawnie funkcjonują procedury planowania rocznego i zarządzanie projektami. Kierownictwo dysponuje codziennie szczegółowymi informacjami controllingowymi na temat realizacji zadań planowych. Na bieżąco i poprzez cykliczne przeglądy nadzoruje się realizację zadań w ramach projektów, przeważnie o krótkoterminowym charakterze. Korekty planów dokonywane są w ramach kontroli bieżącej z inicjatywy szefa przedsiębiorstwa, po ewentualnym uzgodnieniu decyzji w gronie 5-6 najbliższych współpracowników. Powyższe procesy w sposób niesformalizowany powiązane są z długofalową koncepcją rozwoju poprzez szefa, będącego jednocześnie twórcą strategii. Nie przyjmując formalnej postaci, ewoluuje ona wraz z dojrzewaniem firmy i nowymi wyzwaniem na rynku, a ocena stopnia jej realizacji w ramach działań bieżących jest domeną wyłącznie głównego stratega.

Znacznie liczniejsza, największa wśród zbadanych, jest grupa przedsiębiorstw, która stosuje rozbudowany controlling operacyjny, ale nie wiąże go bezpośrednio ze strategią. W tych przypadkach formalna, kompleksowa strategia kaskadowana jest na szczegółowe zadania wdrożeniowe. Zakłada się, że konsekwentna kontrola ich wdrażania na poziomie operacyjnym jest satysfakcjonującym mechanizmem zapewniającym ich realizację.

Tego typu mechanizm kontroli strategii zaobserwowano w 11 następujących przedsiębiorstwach: Credit Agricole, Góraždze, NG2, Energia Pro, Huta Oława, HascoLek, Cermag, Almi Decor, Hak, KEA, Koelner, Key. Są to w większości stosunkowo duże przedsiębiorstwa, po części samodzielne, w kilku przypadkach funkcjonujące w ramach większych koncernów. Jedynie KEA i Hak to przykłady nieco mniejszych firm, ale dzięki swej specjalizacji mające silną pozycję rynkową.

Typowym przykładem mechanizmów kontroli strategii stosowanych w tej grupie przedsiębiorstw są rozwiązania zidentyfikowane w największej firmie obuwniczej w Polsce – NG2 (marki CCC, Boti, Quazi). W tym przypadku 3-letnie plany dotyczą celów na koniec tego okresu i nie są uaktualniane na bieżąco. Narzędziem ich realizacji są szczegółowe plany roczne, przygotowywane w wymiarze finansowym, i to wyniki ich realizacji są przedmiotem drobiazgowej kontroli. Odbywa się ona poprzez codzienną kontrolę realizacji planów sprzedaży w przekroju jednostek biznesowych, regionów, poszczególnych jednostek handlowych, włącznie z odniesieniem do odpowiednich wyników z roku poprzedniego. Zarząd ma pełny wgląd w tę informację, co nie znaczy, że ją na bieżąco wykorzystuje. Bardziej szczegółowa informacja, włącznie ze wskaźnikami kosztowymi, przygotowywana jest w trybie dekadowym i miesięcznym. Dążenia do maksymalnego uaktualniania tych informacji blokowane są przez opóźnienia w pozyskiwaniu informacji kosztowej ze względu na terminy spływania faktur. Mimo to zarząd przedsiębiorstwa stara się kontrolować realizację zadań planowych możliwie na bieżąco, by jego ewentualna ingerencja była jak najszybsza. Podstawowe przeglądy planów i ich korekty na we-

wewnętrzne potrzeby spółki odbywają się co pół roku. Ich ustalenia nie są przekazywane akcjonariuszom, do których docierają informacje dotyczące całego roku.

Trzecia grupa przedsiębiorstw wyróżniona ze względu na podobne metody kontroli strategicznej to te przedsiębiorstwa, które bazując na controllingu operacyjnym, wiążą go jednak bezpośrednio z celami strategicznymi. Choć nie wykorzystuje się w nich specjalnie dedykowanych do kontroli narzędzi (typu Strategiczna Karta Wyników), a ocena skuteczności działań bieżących nie daje automatycznego obrazu stopnia realizacji strategii, to prowadzone działania kontrolne skupiają się nie tylko na ocenie rezultatów bieżących, ale i na ich wpływie na cele długofalowe. W tym momencie controlling operacyjny, mimo że skupia się na kontroli działań operacyjnych, staje się jednocześnie narzędziem kontroli strategicznej.

Tego rodzaju mechanizmy kontroli strategii zbadanych przedsiębiorstw zidentyfikowano w pięciu podmiotach. Są to następujące organizacje: PCC Rokita, Zetkama, Ecoren, Wróbel, Magit. Jest to grupa wybitnie niejednorodna, w której niewiele łączy międzynarodowy koncern chemiczny (PCC Rokita) z czołowym polskim przedsiębiorstwem przemysłowym (Zetkama) i niewielką prywatną firmą z sektora nośników reklamowych (Magit). Tym niemniej mechanizmy kontroli strategii są w nich bardzo zbliżone.

Reprezentatywnym dla tej grupy przypadkiem jest Zetkama. 3-letnia strategia, mimo że przybiera postać formalnego dokumentu zatwierdzanego przez Radę Nadzorczą, rozwijana jest w sposób ewolucyjny. Jej korekty zachodzą nie poprzez cykliczne rewizje, ale odbywane są nieregularnie, stosownie do zaistniałych potrzeb. Impulsem do ewentualnych zmian są comiesięcznie przeglądy realizacji strategii, poświęcone ocenie realizacji wskaźników planowych czy rezultatów projektów. Uczestniczy w nich kierownictwo przedsiębiorstwa łącznie z liderami podstawowych jednostek biznesu, wprowadzając na bieżąco wszelkie niezbędne korekty do planu strategicznego. Cokwartalnie odbywa się przegląd kierowniczy strategii poświęcony analizie wyników jej realizacji, który jest źródłem ewentualnych zmian jej zapisów. Jeśli takie propozycje się pojawią, to są prezentowane na również cokwartalnym spotkaniu z Radą Nadzorczą celem ich zatwierdzenia. Nie dotyczą one wszystkich nowych rozwiązań, jako że prezes firmy ma stosunkowo dużą swobodę wprowadzania poprawek do planu, a tylko zmiany nielicznych wskaźników podstawowych wymagają akceptacji właścicielskiej. Dzięki temu strategia znajduje się w ciągłym ruchu, nie wymagając formalnych przeglądów, a jej realizacja odbywa się poprzez ściśle kontrolowanie i egzekwowanie zadań planowych w ramach bieżących działań zarządczych.

Ostatnią, czwartą wśród zbadanych grup przedsiębiorstw okazały się organizacje stosujące sformalizowane mechanizmy controllingu strategicznego. W ich przypadku kontrola realizacji zadań strategicznych odbywa się za pośrednictwem specjalnych narzędzi kontrolnych i wyspecjalizowanych procedur, których cechą jest automatyczne wykazywanie związku efektów działań wdrożeniowych z zamierzeniami strategicznymi.

Przedsiębiorstwami zakwalifikowanymi do tej grupy przedsiębiorstw okazały się: KGHM „Polska Miedź”, Work Service, Impel, Bombardier, Fortum, Teta, Selena, Kruk, Odra.

Typowym reprezentantem tej grupy podmiotów, przynajmniej z punktu widzenia zastosowanych mechanizmów kontroli strategicznej, jest Impel. Strategia tworzona na 3 lata nie jest aktualizowana krocząco, choć nie wyklucza się jej zmiany w trakcie realizacji, gdyby zaszła taka potrzeba. Koncepcja całościowa uszczegóławiana jest za pomocą wskaźników Strategicznej Karty Wyników i im podporządkowanych tzw. inicjatyw strategicznych. Równolegle strategia przekształcana jest w plany roczne, kwartalne, miesięczne. Kontrola realizacji strategii odnosi się bezpośrednio do tych instrumentów. Odbywa się to w formie cokwartalnych przeglądów strategii w poszczególnych jednostkach biznesowych w obecności zarządu i kierownictwa. Ocenia się przede wszystkim efekty realizacji inicjatyw strategicznych oraz realizację budżetów składających się na zadania planowe. W momencie prowadzenia badania i w tym przedsiębiorstwie pracowano nad zautomatyzowaniem kontroli. Tworzony system kontroli bazujący na wskaźnikach SKW ma bezpośrednio prezentować tempo ich realizacji (w tym przypadku za pomocą zegarów obrazujących stopień realizacji celu), umożliwiając szybszą reakcję w postaci szczególnego wsparcia realizatorów bądź korekty zadań. Systematyczna kontrola realizacji strategii może też dostarczyć impulsów do zmiany samej koncepcji strategicznej, która obecnie tworzona jest w sposób scentralizowany, bazując na pomysłach właścicieli i ściślego grona zarządu.

Badanie studiów przypadków zobrazowało, jak szerokie jest spektrum narzędzi i metod wykorzystywanych w celu kontroli realizacji strategii. Ich dobór zależy zarówno od decyzji zarządzających poszczególnymi organizacjami, jak i od wielkości przedsiębiorstw, formy ich własności czy fazy ich rozwoju. To zrozumiałe, że sposób delegowania zadań strategicznych i ich egzekwowanie od wykonawców w dużej organizacji zatrudniającej wiele tysięcy pracowników może być diametralnie inny niż w małym przedsiębiorstwie. Podobnie nie dziwią różnice w sposobie formułowania programów strategicznych i metod controllingu strategicznego w spółkach funkcjonujących w ramach dużych międzynarodowych korporacji w stosunku do choćby dużych krajowych przedsiębiorstw, bezpośrednio zarządzanych przez ich właściciela. Oczywiście są też różnice w sposobach wdrażania strategii pomiędzy przedsiębiorstwami dojrzałymi, stosującymi zaawansowane procedury zarządzania strategicznego, a organizacjami, które w fazę profesjonalnego zarządzania strategicznego dopiero wchodzi. Zaprezentowane przypadki, jak się wydaje, wydatnie uwypukliły te różnice.

Jest to potencjalne pole do modelowania procesów wdrażania strategii, projektowania rozwiązań optymalnych dla różnych typów uwarunkowań zarządzania strategicznego. W tym miejscu świadomie zrezygnowano z oceny stosowanych rozwiązań i formułowania propozycji ich usprawnień z dwóch podstawowych powodów. Po pierwsze, przyjęta metoda badania doświadczeń praktycznych z góry zakładała

brak reprezentatywności analizowanych przypadków. Traktowanie ich jako wzorców dla różnych kategorii przedsiębiorstw byłoby w tym wypadku nadużyciem. Z drugiej strony, badanie stosowanych rozwiązań w zakresie procesu wdrażania strategii nie daje podstaw do ich oceny w sytuacji, gdy nie analizowano skuteczności realizacji strategii w poszczególnych przypadkach ani tym bardziej ich wpływu na sukcesy rozwojowe przedsiębiorstw.

W tej sytuacji jedynym uprawnionym rozwiązaniem wydaje się zidentyfikowanie dostępnych i sprawdzonych praktycznie rozwiązań służących wdrażaniu strategii i na ich podstawie zaproponowanie czysto autorskich, możliwie uniwersalnych propozycji stanowiących uogólnienie najlepszych i najbardziej inspirujących praktyk. To będzie przedmiotem dalszej części niniejszego opracowania.

3. Mechanizmy kontroli realizacji strategii – propozycje

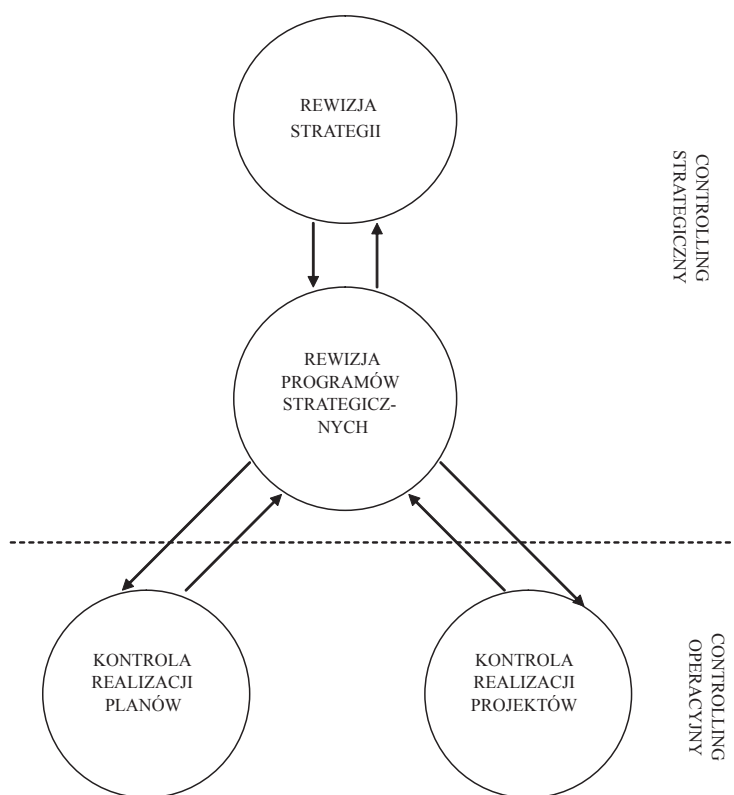
Nadrzędnym zadaniem kontroli w procesie realizacji strategii jest jak najściślejsze wkomponowanie działań strategicznych w bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa. System kontroli strategicznej ma umożliwić stałe śledzenie postępów w realizacji strategii. Bez tego pojawia się naturalna skłonność do zapominania o zadaniach strategicznych spychanych na dalszy plan pod presją natłoku zadań i wyzwań bieżących.

Skuteczny system kontroli strategii musi pogodzić dwie z pozoru sprzeczne role. Z jednej strony ma stworzyć podstawy dla możliwie konsekwentnego egzekwowania zadań wynikających ze strategii. Wiadomo, że przedsięwzięcia strategiczne są często trudne do realizacji. Naruszają stabilizację w przedsiębiorstwie, pochłaniają czas, nieraz utrudniając realizację zadań bieżących. Prowadzi to do naturalnej skłonności do ich odsuwania w czasie. Niezbędny jest system ścisłego nadzoru nad ich przebiegiem. Jeśli działań kłopotliwych dla wykonawców nie kontrolujemy na bieżąco, to z pewnością nie są realizowane. Bez kontroli strategicznej zadania długofalowe zostaną odsunięte na dalszy plan, przez co strategia nie może zostać skutecznie wdrożona.

Z drugiej strony nie chodzi o bezwzględną realizację wszelkich zamierzeń strategicznych, zwłaszcza tych, które w nowych, często nieprzewidywalnych okolicznościach wymagają modyfikacji. System kontroli strategicznej służy możliwie skutecznemu dostarczaniu impulsów do tego typu aktualizacji. Chodzi o to, by poprzez identyfikację wszelkich odchyłeń od przewidywań i planów elastycznie dostosowywać realizowaną koncepcję do aktualnych uwarunkowań. Nie jest to możliwe bez skutecznej kontroli strategicznej łączącej identyfikację nowych wyzwań z obserwacją efektów realizacji zamierzeń³.

³ *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2004, s. 23; E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witeczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 305.

Proces kontroli realizacji strategii nie może mieć charakteru jednolitego, gdyż i sama realizacja strategii obejmuje działania o różnym charakterze. Trudno za pomocą tych samych mechanizmów kontrolnych nadzorować wykonanie ogólnych zadań strategicznych dotyczących całego przedsiębiorstwa i wypływających ze strategii przedsięwzięć częściowych przypisanych określonym zespołom wykonawców. Siłą rzeczy kontrola strategii powinna obejmować szereg przedsięwzięć adresowanych ściśle do poszczególnych przejawów wdrażania strategii. Ważne przy tym, by wszystkie one tworzyły możliwie spójny system łączący syntetyczny i detaliczny punkt widzenia, pozwalający na nadzorowanie zarówno całej strategii, jak i elementów składowych. Zarys takiego systemu przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Kontrola realizacji strategii

Źródło: opracowanie własne – A. Kaleta, *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa (w druku).

Inna syntetyczna forma prezentacji zadań składających się na proces realizacji strategii przedstawiona jest w tab. 1.

Tabela 1. Kontrola realizacja strategii

Rodzaj kontroli	Cel	Częstotliwość	Uczestnicy
Rewizja strategii	Modyfikowanie strategii Stworzenie nowej strategii	Co najmniej 2 razy w roku	Właściciele Zarząd Inni twórcy strategii
Rewizja programów strategicznych	Modyfikacja programów strategicznych Impulsy dla zmian strategii	Co najmniej 3 razy w roku	Zarząd Kierownictwo Kierujący programami
Kontrola zadań planowych	Korekty zadań Nacisk na wykonawców Wsparcie wykonawców	Co najmniej 4 razy w roku	Zarząd Kierownictwo Odpowiedzialni za wykonanie zadań planowych
Kontrola realizacji projektów strategicznych	Korekty zadań Nacisk na wykonawców Wsparcie wykonawców	Co najmniej 4 razy w roku	Zarząd Kierownictwo Odpowiedzialni za realizację projektów

Źródło: opracowanie własne – A Kaleta, *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa (w druku).

Proces rewizji strategii służy jej uaktualnianiu, a zarazem ocenie efektów jej wdrażania. Oba te działania są współzależne, bowiem diagnoza stopnia realizacji strategii może być impulsem dla intensyfikowania działań wdrożeniowych bądź też korygowania koncepcji strategicznej. Równolegle można modyfikować strategię w oparciu o nowe wyzwania niezależne od przedsiębiorstwa, tworząc nowy punkt odniesienia dla działań wdrożeniowych.

W takim ujęciu na rewizję strategii składają się dwa dopełniające się procesy. Po pierwsze, aktualna diagnoza uwarunkowań rozwojowych, poszukiwanie nowych faktów i impulsów pominiętych we wcześniejszej diagnozie, rozważenie ich konsekwencji dla rozwoju badanego przedsiębiorstwa. Kluczowym pytaniem, na jakie odpowiedzieć ma ów proces badawczy, jest pytanie o trafność przyjętej strategii w nowo zdiagnozowanych okolicznościach. Czy są nowe argumenty kwestionujące realizowaną drogę rozwoju bądź wybrane jej elementy? Przeprowadzone badania mogą nas utwierdzać w słuszności przyjętej koncepcji. W każdym przypadku ważna jest świeżość spojrzenia i umiejętność kwestionowania wcześniejszych ustaleń w imię dbałości o jak największą aktualność strategii. W każdym przypadku rewizja strategii powinna zakładać możliwość głębszych bądź płytszych zmian w koncepcji rozwoju stosownie do nowo stwierdzonych uwarunkowań rozwojowych.

Drugim procesem składającym się na rewizję strategii jest ocena efektów wdrożeniowych przyjętej strategii. Nawet wstępne efekty bądź ich brak są ważnym symptomem dla realizacji strategii. Często nie trzeba długofalowej obserwacji, by zidentyfikować istotną rozbieżność wyników działań w stosunku do zamierzeń. Możliwe

jest uchwycenie istotnych barier i problemów wdrożeniowych. Im wcześniej nastąpi rozpoznanie, tym większa jest szansa ich eliminacji. Odbywać się to musi zarówno poprzez korekty procesu wdrożeniowego, jak i przez modyfikacje w samej strategii.

Kluczowymi warunkami sukcesu procesów rewizji strategii są z jednej strony ich regularność, a z drugiej strony zaangażowanie odpowiednio kompetentnych osób. Pożądane jest przełamanie naturalnej skłonności do organizowania rewizji strategicznej w trybie corocznym często w powiązaniu z tworzeniem planu na kolejny rok. Prowadzi to do pewnego rodzaju „akcyjności” i drugoplanowości w traktowaniu problematyki strategicznej. W tych warunkach optymalnym rozwiązaniem wydaje się organizowanie sesji rewidującej strategię 2-3 razy w roku, a w razie potrzeby częściej, i to odrębnie, bez łączenia ze spotkaniami poświęconymi planowaniu średnio- i krótkoterminowemu⁴.

Szczególną trudność w organizowaniu sesji poświęconych rewizji strategii może sprawiać konieczność zaangażowania w nie każdorazowo najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa. Jest to jednak niezbędny warunek nadania tym przedsięwzięciom odpowiedniej rangi, a zarazem zapewnienie ich skuteczności dzięki możliwościom decyzyjnym uczestników. Stąd uczestnikami sesji rewidujących strategię powinno być w miarę możliwości kompletne grono twórców strategii. Tylko w tych warunkach możliwe jest natychmiastowe podejmowanie rozstrzygających decyzji w trakcie spotkań⁵.

Kluczowym sposobem przekształcania ogólnej, kompleksowej strategii w inicjatywy o charakterze taktycznym jest kreowanie, a później realizowanie programów strategicznych. Działania kontrolne nie mogą się w tym wypadku ograniczać wyłącznie do samej strategii, ale muszą też objąć programy wdrożeniowe. Bez ich skutecznego nadzorowania nie można liczyć ani na wyegzekwowanie zamierzeń strategicznych, ani na ich satysfakcjonujące uaktualnienie.

Rewizja programów strategicznych służy w pierwszym rzędzie dostatecznie wczesnemu wychwyceniu odchyłań działań wdrożeniowych w stosunku do zamierzeń po to, by w razie ich zaistnienia możliwa była skuteczna interwencja. Po drugiej, rewizje programów strategicznych to okazje do ich udoskonalenia i dostosowania do nowych uwarunkowań wdrożeniowych.

Programy strategiczne, jako zadania często wykraczające poza standardowe obowiązki pracownicze, napotykać dużą skłonność do ich odsuwania w czasie, przesuwania na dalszy plan. Prowadzić to może do ich zaniechania i opóźniania. Praca nad nimi bywa prowadzona „akcyjnie” w okresach bezpośrednio poprzedzających terminy rozliczeń. Stwarza to zagrożenie dla skutecznej realizacji zawartych w programie przedsięwzięć strategicznych, które z natury są trudne do realizacji ze względu na czasochłonność, a często niestandardowy, nowatorski charakter. Je-

⁴ R.S. Kaplan, D.P. Norton, op. cit., s. 230; L. Bossidy, R. Charan, op. cit., s. 219, 266.

⁵ D.C. Carey, M.C. von Weichs, *Jak prowadzić firmę. Z doświadczeń wybitnych dyrektorów*, MT Biznes, Warszawa 2006, s. 116.

dynym sposobem zagwarantowania konsekwencji w realizacji programów strategicznych jest zapewnienie sukcesywnej ich kontroli polegającej na interweniowaniu w razie zaniedbań.

Równocześnie w trakcie realizacji programów strategicznych ujawniają się liczne nieprzewidziane uwarunkowania wymuszające często ich istotne korekty. Mogą one wynikać z przeceniania własnych możliwości czy niedoszacowania trudności wdrożeniowych. Nieraz wystarczy w tej sytuacji lekkie przesunięcie terminów realizacyjnych bądź niewielkie przesunięcie zasobów na rzecz wykonawców programu, by zadanie strategiczne zostało wykonane w satysfakcjonujący sposób. Bywają jednak sytuacje trudniejsze i bardziej złożone, kiedy przeszkody wdrożeniowe są zasadnicze, a wstępne efekty realizacyjne niezadowalające. Możliwe są sytuacje, gdy z niezależnych, obiektywnych powodów realizacja programu okazuje się całkowicie nierealna. Może się ona również stać niepożądana, jeśli przeprowadzona w międzyczasie modyfikacja strategii podważa sens określonych zamierzeń rozwojowych.

W sytuacji gdy kontrola programów strategicznych stanowi proces w dużym stopniu zdecentralizowany, niełatwy do koordynowania, ważne jest nadanie mu cech automatyzmu. Z jednej strony ważne jest w tym wypadku usystematyzowanie działań, nadanie im charakteru w miarę regularnego, by niemożliwe było ich odsuwanie w czasie i wypieranie przez nadmiernie absorbujące, pilne zadania bieżące. Z drugiej strony niezbędne jest takie zestandaryzowanie procedur kontrolnych, by w każdym przypadku prowadziły do możliwie jednoznacznych, pragmatycznych efektów, chroniąc przed kamuflowaniem problemów czy unikaniem decyzji.

Regularność kontroli programów strategicznych można traktować jako przyjęcie zasady, iż kilkakrotnie, 3-4 razy w roku, w stale ustalonych terminach dokonuje się generalnego przeglądu każdego programu. Nie wyklucza to oczywiście możliwości przesuwania terminów kontroli bądź przeprowadzania dodatkowych rewizji zgodnych z harmonogramem czy etapowaniem poszczególnych przedsięwzięć, jeśli sposób sformułowania zadań tego wymaga. Ważne jest jedynie, by niezależnie od specyfiki poszczególnych przedsięwzięć zapewnić możliwość ich oceny kilkakrotnie w ciągu roku.

Formalizacja procedur kontrolnych powinna z kolei zapewnić, że każda rewizja strategicznych programów prowadzona będzie według stałego schematu. Chodzi o to, by ściśle odnosić przebieg realizacji działań do celów i zadań programu. Jeśli nawet zakłada się cele etapowe formułowane w perspektywie rocznej czy wieloletniej, to pożądana jest ocena stopnia realizacji celów i tempa przybliżania się do ich urzeczywistnienia w okresach pośrednich. Inicjatywy przebiegające w satysfakcjonujący sposób mogą wówczas uzyskiwać zielone światło, tocząc się dalej według dotychczasowych reguł. Pozostałe przedsięwzięcia powinny być natomiast traktowane jako zagrożone i w zależności od stopnia zagrożenia albo mogą być ściślej kontrolowane, albo też mogą trafić pod ścisły, komisaryczny nadzór upoważniający do szczególnych preferencji. Kwalifikowanie odstępstw od zamierzeń jako mniej-

sze, uruchamiające tzw. żółte światło, bądź poważniejsze, skutkujące „światłem czerwonym” powinno się odbywać według stałych, zrozumiałych reguł⁶.

Z drugiej strony niezbędne jest każdorazowe konfrontowanie założeń i efektów realizacji programów strategicznych z kompleksową strategią rozwoju przedsiębiorstwa. Każda rewizja strategii i wprowadzenie w niej korekty stają się sygnałem obligującym do oceny aktualności programów rozwojowych. W przypadku braku takiego wpływu mogą być one utrzymane w dotychczasowym kształcie. Każda inna sytuacja prowadzi do rozważenia, które elementy programu należy zaktualizować, w jakim stopniu i w jaki sposób, jak na tym tle oceniać dotychczasowe efekty realizacyjne. Zarówno ocena programu w kontekście nowych uwarunkowań, jak w razie potrzeby uruchamianie działań aktualizacyjnych powinny być standardową procedurą realizowaną w ramach każdego przeglądu.

Ważnym warunkiem skuteczności rewizji programów strategicznych jest zaangażowanie w te działania właściwych osób. Jest zrozumiałe, że kluczową rolę odgrywają w tym wypadku osoby bezpośrednio zaangażowane w realizację danego programu, a szczególnie ich liderzy. To jednak nie wystarcza. Jeśli programy są fragmentem większej całości, elementem procesu wdrożenia całej strategii, to w ich kontroli powinni uczestniczyć przedstawiciele zarządu przedsiębiorstwa jako osoby odpowiedzialne za całość działań strategicznych. To zagwarantuje odpowiednią rangę procedur kontrolnych, pozwalając zarówno na egzekwowanie zobowiązań, jak i dokonywanie w razie potrzeby ich niezbędnych modyfikacji. Rewizja strategii w takim układzie oznacza formalne rozliczenia z zadań nałożonych przez organy nadrzędne, a jednocześnie stwarza podstawę do rozmów i negocjacji na temat sposobów doskonalenia prowadzonych działań⁷.

Dopełnieniem procesu kontroli realizacji strategii jest nadzór nad realizacją planów i projektów rozwojowych. O ile nadzorowanie procesów realizacji całej strategii i wynikających z niej programów rozwojowych stanowi proces kontroli strategicznej, to kontrola przedsięwzięć krótko- czy średnioterminowych jest kontrolą operacyjną. W tej części, która odnosi się do przedsięwzięć wpływających bezpośrednio ze strategii, możemy mówić o operacyjnej kontroli procesów realizujących strategię.

Tak w przypadku kontroli zadań planowych, jak i przedsięwzięć projektowych kluczowym wyzwaniem jest szybkość zidentyfikowania problemów. Tylko wczesna informacja pozwala na skuteczną reakcję w razie zaistnienia jakichkolwiek nieprawidłowości. Nie chodzi w tym wypadku jedynie o identyfikowanie odstępstw od zamierzeń. To akurat w przypadku standardowego nadzoru nad realizacją planów i projektów jest zadaniem stosunkowo prostym. Typowe procedury kontrolne umożliwiają zazwyczaj sprawną cykliczną ocenę stopnia realizacji zadań planowych co kwartał, co miesiąc, a nawet częściej. Procedury projektowe również obejmują

⁶ R.S. Kaplan, D.P. Norton, op. cit., s. 238.

⁷ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 321.

mechanizmy kontrolne umożliwiające rozliczanie postawionych zadań zgodnie z ich etapami bądź z większą częstotliwością.

Kontrola efektów realizacji zadań planowych i projektowych z punktu widzenia wymagań strategii jest znacznie utrudniona. Należy bowiem, po pierwsze, konfrontować uzyskiwane efekty z celami strategicznymi. W przypadku stwierdzenia odstępstw należy możliwie natychmiast oceniać ich wpływ na strategię po to, by jak najszybciej modyfikować strategię bądź działania służące jej wdrożeniu. Po drugie, w razie modyfikacji strategii należy oceniać adekwatność osiągniętych rezultatów w stosunku do nowych wymagań, by w razie potrzeby podnosić zadania planowe czy przyspieszać tempo realizacji przedsięwzięć projektowych⁸.

W tym przypadku niezależnie od standardowych procedur kontrolnych odnoszących się do planów i projektów pożądane jest wprowadzenie dodatkowych przeglądów oceniających ich konsekwencje strategiczne. Przedsięwzięcia te powinny być dokonywane z możliwie dużą częstotliwością, np. co kwartał, a w miarę możliwości i częściej.

Podstawowym zadaniem owych przeglądów jest analiza efektów prowadzonych działań w stosunku do zamierzeń. Głównym problemem jest w tym przypadku fakt, iż nie wystarczy zidentyfikować odstępstwa od zamierzeń w postaci niezrealizowanych celów planu czy opóźnień w przebiegu projektów. Choć niewątpliwie jest to podstawowym i niezbędnym zadaniem kontroli. Znacznie poważniejszym wyzwaniem, któremu również należy podołać, jest identyfikowanie związku prowadzonych działań ze strategią, a co najtrudniejsze – z jej ewentualnymi modyfikacjami. Jest to tym trudniejsze, że procedurom kontrolnym należy nadać możliwie zautomatyzowany charakter. Chodzi o to, by jak najszybciej rozpoznawać pojawiające się zagrożenia, co jest warunkiem skutecznej reakcji na nie.

Ważne, by wyżej opisywane procedury kontroli strategicznej przedsięwzięć planowych i projektowych o charakterze operacyjnym odbywały się przy udziale osób o satysfakcjonujących kompetencjach merytorycznych i decyzyjnych. Niezbędne jest w pierwszym rzędzie zaangażowanie osób odpowiedzialnych za wdrażanie zadań planowych i projektowych. Oznacza to udział w pracach przedstawicieli kierownictwa reprezentujących działy, komórki odpowiedzialne za realizację określonych zadań planowych. Równie niezbędne jest zaangażowanie liderów projektów i osób odpowiedzialnych za kluczowe zadania realizowane w ich ramach. Warunkiem sukcesu procesów kontrolnych jest też bezpośredni nadzór nad nimi sprawowany przez przedstawicieli zarządu przedsiębiorstwa. Bez ich bezpośrednio udziału we wszystkich cyklicznych przeglądach nie sposób dokonywać korekt w przydzielonych obowiązkach ani tym bardziej oceniać ich związku z realizowaną strategią czy zmieniać jej ustalenia. Nawet jeśli liczba prowadzonych przeglądów powodowana zarówno częstotliwością, jak i wielością monitorowanych zadań powoduje, że każdorazowe kompletowanie odpowiedniego grona uczestników może

⁸ J.A. Krames, *24 lekcje najwybitniejszego CEO na świecie*, Emka, Warszawa 2005, s. 40.

być bardzo trudne organizacyjnie, to spełnienie tego wymogu jest niezbędnym warunkiem sukcesu.

4. Zakończenie

Przedstawione propozycje procedur kontroli strategicznej w intencji autora stanowią względnie uniwersalne propozycje mające usprawnić proces realizacji strategii w dowolnych przedsiębiorstwach. Nie oznacza to bynajmniej, że należy je traktować jako precyzyjne rozwiązania możliwe do instrumentalnego wdrożenia w przedsiębiorstwach bez względu na ich specyfikę. To rozumiałe, że nie w każdym przedsiębiorstwie równie niezbędne jest wprowadzenie formalnych zapisów strategii, programów strategicznych czy też wdrażania zestandaryzowanych procesów kontrolnych. Owa specyfika wiąże się nie tylko ze skalą przedsiębiorstwa, ale i z formą jego własności czy nawet zaprezentowaną branżą lub charakterem kultury organizacyjnej. Nawet w małych przedsiębiorstwach, funkcjonujących w najbardziej dynamicznych sektorach, a więc najmniej podatnych na formalizowanie zarządzania strategicznego warunkiem skutecznego procesu realizacji strategii jest uruchomienie controllingu strategicznego regularnego, możliwie zautomatyzowanego, angażującego szerokie grono pracowników z top managementem na czele. Różne mogą być jedynie szczegółowe rozwiązania dostosowane do specyfiki poszczególnych podmiotów.

Literatura

- Bossidy L., Charan R., *Realizacja. Zasady wprowadzania planów w życie*, MT Biznes, Warszawa 2003.
- Carey D.C., von Weichs M.C., *Jak prowadzić firmę. Z doświadczeń wybitnych dyrektorów*, MT Biznes, Warszawa 2006.
- Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2004.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, PWN, Warszawa 2010.
- Krames J.A., *24 lekcje najwybitniejszego CEO na świecie*, Emka, Warszawa 2005.
- Lake N., *Planowanie strategii w firmie*, Helion, Gliwice 2005.
- Morgan M., Levitt R.E., Malek W., *Skuteczne wdrażanie strategii*, PWN, Warszawa 2010.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2000.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.

CONTROL IN THE PROCESS OF STRATEGY IMPLEMENTATION

Summary: Strategic control system is the condition for the effective strategy implementation process. It completes the strategy creation process through cascading the strategy onto the implementation activities and through delegating tasks to the executors. The examined cases prove that there are diverse strategy control mechanisms present in companies, from totally intuitive to strictly formal. It seems that regardless of the specifics of the company, there is a need for a systematic, automated strategy control process, involving many people, including the board. It should encompass both the strategy revision and control of the strategic programs and planned tasks and project.

Keywords: strategy, strategy implementation, strategic management, strategic control.