

**Gracjana Noga\***

## **MODELE IMPLEMENTACJI STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA**

### **MODELS OF IMPLEMENTATION STRATEGY**

#### **Summary**

*Implementation strategy successfully is difficult task. Managers need models to guide their actions during implementation.*

*This paper provides a review of strategy implementation model frameworks available in strategy literature.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Podjmując problematykę modeli implementacji strategii zarządzania w przedsiębiorstwie trudno nie zgodzić się ze stwierdzeniem L. Aleksandra, że „jedną z najważniejszych przyczyn niepowodzenia wdrożenia jest to, że kadra kierownicza, managerowie i nadzorcy nie dysponują praktycznymi, ale i solidnymi pod względem teoretycznym modelami, które by pokierowały ich działaniami podczas wdrożenia. Termin implementacja, stosowany powszechnie w wielu dziedzinach życia, wywodzi się od angielskiego implementation, co oznacza: wprowadzenie w życie, realizację, wdrożenie [Wielki Słownik Angielsko – Polski 2002, s. 592]. Na gruncie zarządzania A. Stabryła definiuje implementację jako wdrożenie w działalności praktycznej modeli teoretycznych lub projektów użytkowych, zawierających w sobie różnego rodzaju innowacje i usprawnienia [Stabryła 2002, s. 306]. W zarządzaniu strategicznym implementacja strategii oznacza drugą po sformułowaniu strategii fazę działania. Sformułowanie obejmuje wszystkie zadania zmierzające do opracowania strategii, a faza implementacji odpowiada za wprowadzenie ich w życie. J. Lehner definiuje implementację strategii jako poszukiwanie zasobów, których właściwe wykorzystanie prowadzi do osiągnięcia strategicznych celów organizacji [Lehner 1996, s. 26]. Inna definicja interpretuje implementację jako przystosowanie „starego” stanu przedsiębiorstwa

---

\* mgr, doktorantka Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

do realizacji nowej strategii, uzyskiwania nowego stanu przedsiębiorstwa w relacji do nowego stanu otoczenia i uzyskiwania nowych osiągnięć [Urbanowska – Sojkin 2004, s. 269]. Oznacza to, że na proces implementacji strategii składa się zarówno opracowanie formalnych dokumentów, takich jak plan produkcji czy program promocji, jak również podjęcie konkretnych działań mających na celu zmianę struktury organizacyjnej, wdrożenie systemu zapewnienia jakości czy usprawnienie systemu motywacyjnego [Moszkowicz 2005, s. 282].

Bez odpowiednich modeli usiłują oni wdrażać strategię nie rozumiejąc dostatecznie wielu czynników, jakie należy wziąć pod uwagę, często jednocześnie, aby wdrożenie się powiodło.” [Aleksander 1991, s. 73-95]. C. Noble stwierdza, że „istnieje duże zapotrzebowanie na szczegółowe i obszerne modele konceptualne związane z wdrażaniem strategii...[...]... Na dzień dzisiejszy badania nad wdrażaniem są w dużym stopniu fragmentaryczne z powodu braku wyraźnych modeli, na których można by się opierać w dalszych pracach.” [Noble 1999, s. 119-134]. Krótko mówiąc, w obszarze zarządzania strategicznego brakuje wyczerpujących modeli wdrożeniowych. Wymóg posiadania ram (lub modelu) w przypadku wdrażania strategii jest pilny, czego przyczyny są oczywiste: wdrażanie strategii to szalenie skomplikowany zbiór zadań, a menedżerowie muszą wiedzieć, według jakich etapów należy działać, jaka jest ich kolejność, dlaczego wszystkie etapy są niezbędne i co jest w nich ważniejsze. Dysponowanie ramami wdrażania strategii można porównać do sytuacji, w której będąc na nieznanym obszarze mamy do dyspozycji mapę. W przypadku braku ram menedżerowie i tak będą wdrażać strategię, ale skupiając się na tym, co oni, jako pojedyncze osoby, uważają za ważne, prowadząc tym samym działania chaotyczne i kolidujące ze sobą. Z drugiej strony, ramy posłużyłyby jako światło przewodnie dla menedżerów różnych szczebli, rozsianych na różnych obszarach funkcjonalnych w organizacji.

Podstawowym zadaniem niniejszego referatu jest przedstawienie występujących w literaturze modeli implementacji strategii. Poprzez model implementacji strategii będziemy rozumieć schemat postępowania odwzorowujący dla celów poznawczych i praktycznych pewien skomplikowany fragment rzeczywistości, w tym przypadku implementację strategii. W celu charakterystyki modeli w sposób uporządkowany wszystkie modele podzielone zostały na trzy grupy i w takiej kolejności zostaną omówione. Wyodrębnione zespoły to:

- Modele koncentrujące się jedynie na wymienieniu i opisaniu czynników wdrożenia.
- Modele racjonalnego, sekwencyjnego procesu wdrożenia, odbywające się etapami.
- Modele, które zwracają uwagę na kontekst oraz proces <sup>[1]</sup>.

---

1 Inna propozycja podziału modeli: modele statyczne, dynamiczne i mieszane [Candido, Morris 2001, s. 825- 833].

## 2. Modele opisujące czynniki wdrożenia

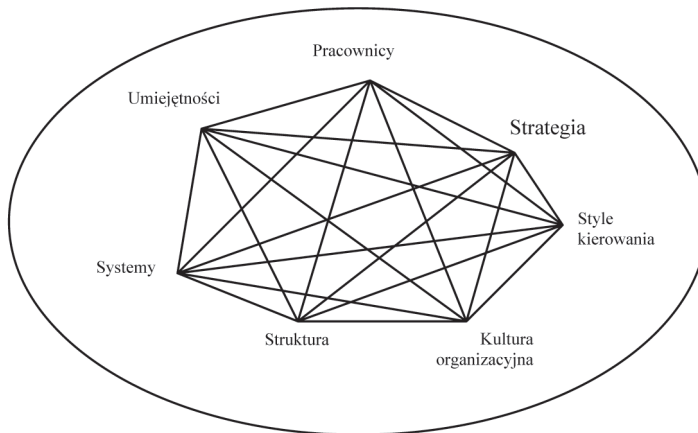
W modelach czynników wdrożenia uwaga skoncentrowana jest na perspektywie krótkofalowej, organizacja ujęta jest w danej chwili. Wdrożenie polega na wprowadzeniu zmiany we wszystkich istotnych aspektach organizacji, które najpierw należy zidentyfikować.

Jednym z bardziej rozpoznawalnych modeli tej grupy jest propozycja Petersa i in., tzw. model 7S. Wskazuje on siedem elementów, które są ze sobą wzajemnie powiązane i zmiana w którymkolwiek z nich powoduje zmianę w pozostałych. Elementy te to: strategia, struktura, systemy, styl, kadra, system wartości, umiejętności [Peters i in. 1980, s. 14-26] (zob. rysunek 1).

Inny model<sup>[2]</sup>, obejmujący cztery czynniki, zaproponował G. Yip. Czynniki te są następujące: struktura organizacyjna, kultura, ludzie, procesy zarządzania [Yip 1992, s. 34].

G. Yip twierdził, iż owe cztery czynniki i ich poszczególne elementy determinują niezbędne siły w organizacji, które wpływają na jej zdolność do formułowania i wdrażania strategii.

Rysunek 1. Model 7S



Źródło: [Peters i in. 1980, s. 18].

2 Modele zawierające czynniki wdrożenia można znaleźć w pracach: P. Stonich, *Implementing Strategy: Making Strategy Happen*, Ballinger, Cambridge, MA, 1982; L. Hrebiniak, W. Joyce, *Implementing Strategy*, Macmillan, New York, NY, 1984; J. Galbraith, R. Kazanjian, *Strategy Implementation: Structure Systems and Process*, 2nd ed., West Publishing Company, New York, NY, 1986; R. Reed, M. Buckley, *Strategy in action – techniques for implementing strategy*, "Long Range Planning" 1988, Vol. 21, No. 3, p. 67-74; L. D Alexander, *Strategy implementation: nature of the problem*, "International Review of Strategic Management" 1991, Vol.2, No.1, p. 73-96, John Wiley & Sons, Chichester/New York. Modele te wykorzystują całkiem zbliżone czynniki wdrożenia. Różnią się pod względem doboru czynników lub ich nazewnictwa. Niemniej wszyscy wskazują takie czynniki, jak: struktura organizacyjna, kultura, ludzie, komunikacja, kontrola i wyniki.

Kolejnym przykładem jest propozycja Learneda, Christensena, Andrewsa i Gutha, którzy wyróżnili cztery czynniki determinujące realizację strategii, a mianowicie: zasoby i umiejętności firmy, wartości i aspiracje kierownictwa, strukturę organizacyjną firmy, styl kierowania [Jeżak 1990, s. 132].

Wskazane modele różnią się znacznie pod względem ilości i charakteru wymiarów, których dotyczą. Próbę ujęcia wszystkich wymiarów implementacji strategii, mogących stanowić ważne obszary interwencji menedżerów podczas wdrażania strategii podjęli Carlos J. F. Cándido oraz D. S. Morris. W ich ujęciu podstawowe wymiary wdrażania strategii to: paradygmat / model świata, postawy, umiejętności, role i style menedżerów, treść strategii, struktura, zaplecze, sprzęt wraz z charakterystyką technologiczną i potencjałem, systemy informatyczne i komunikacyjne, procesy decyzyjne, systemy analizy usług, projektowe, komunikacji zewnętrznej i dostaw, zasady, polityki i opisy zadań, systemy oceny, kontroli i wynagrodzeń, kompetencje organizacyjne, ludzie, struktury władzy (formalne i nieformalne), zaangażowanie, wartości i normy, historie, symbole, rytuały, rutynowe procedury i ceremonie, zasoby finansowe, czas (harmonogram, skoordynowanie, programowanie, stopień pilności) [Cándido, Morris 2001, s. 830]. Wymiary te zestawiono w formie elips nakładających się na siebie, aby podkreślić ich zróżnicowanie oraz złożoność powiązań między nimi [Cándido, Morris 2001, s. 830]. Dwadzieścia wymiarów ujętych w tym modelu to elementy, które równocześnie:

- można zmieniać oraz należy koordynować i spójnie dostosowywać;
- należy monitorować i czynić przedmiotem gromadzenia i dystrybuowania informacji;
- mogą znajdować się w zasięgu trudnej debaty organizacyjnej ze względu na własne interesy, podstawy władzy, podejścia i przekonania;
- są zależne od siebie, a kiedy określone wymiary są zmieniane – wpływają na wszystkie pozostałe. Niektóre z tych wpływów okażą się pomocne i kompensacyjne, inne będą szkodliwe lub odwetowe [Cándido, Morris 2001, s. 832].

Autorzy modelu uważają, że owe 20 wymiarów i ich powiązania mogą stanowić o powodzeniu lub niepowodzeniu każdej zmiany strategicznej, dlatego zgrupowano je w jeden instrument, który może służyć do: ulepszenia i wzbogacenia diagnozy, stymulowania myślenia, oceny niezbędnego zakresu zmiany w odniesieniu do każdego z wymiarów oraz wspomagania planowania zmiany [Cándido, Morris 2001, s. 834].

### 3. Modele przedstawiające proces wdrożenia

Modele przedstawiające implementację jako proces wskazują etapy, bardziej lub mniej dokładnie, według których należy postępować, aby z powodzeniem wdrożyć strategię znacząco zmieniając aktualną sytuację w organizacji.

Przykładem takiego spojrzenia może być propozycja J. Lehnera, który dzieli proces implementacji na trzy etapy:

- 1) instrumentalizację procesu realizacji strategii, której zadaniem jest gromadzenie i przetwarzanie informacji na potrzeby wymienionych faz procesu implementacji strategii, stworzenie struktur organizacyjnych dla realizacji tego procesu, itp.;
- 2) przygotowanie rzeczowych środków realizacji strategii, polegające na tworzeniu szeroko rozumianego potencjału strategicznego firmy (zasoby rzeczowe, ludzkie, umiejętności);
- 3) przygotowanie realizacji i realizacja, która zmierza do optymalnego wykonania programów produkcyjnych (usługowych) w ramach istniejącego rzeczowego potencjału strategicznego [Lehner 1996, s. 26].

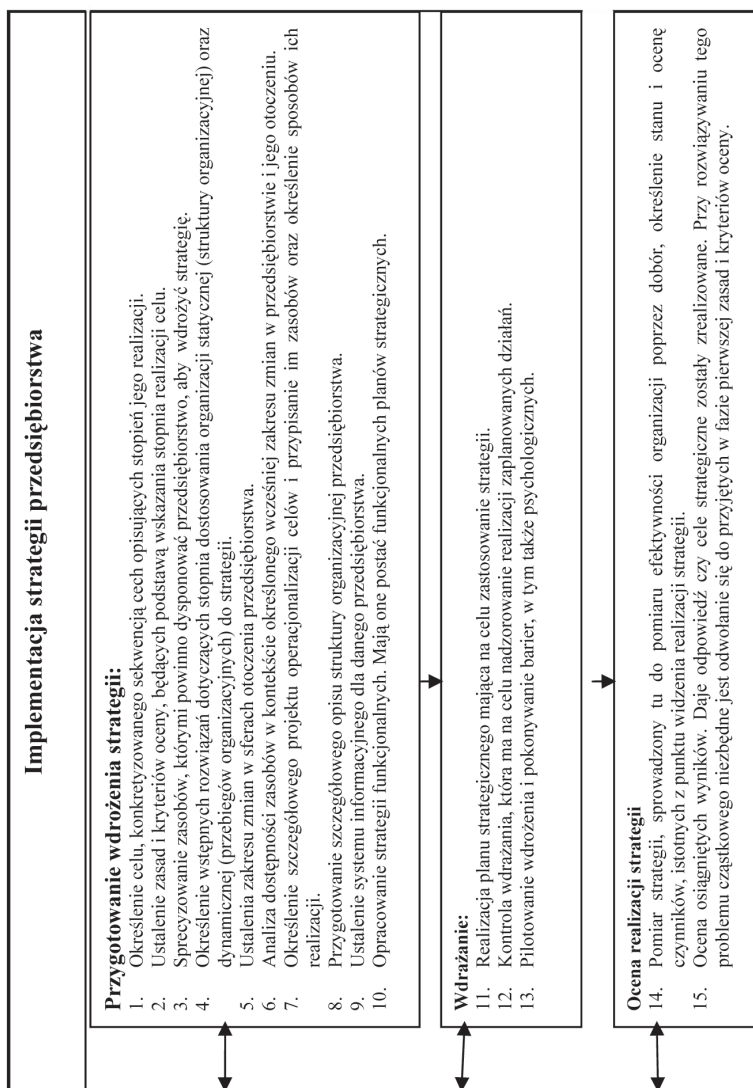
C. Noble proponuje podział procesu implementacji na cztery części:

- 1) Etap poprzedzający wdrożenie (zaangażowanie w formułowanie strategii, koncentrowanie działań wdrożeniowych, wybór przedstawicieli poszczególnych funkcji);
- 2) Organizowanie wdrożenia (gromadzenie zapasów, rozwiązywanie konfliktów funkcyjnych, opracowanie planu wdrożenia, budowanie partnerstwa);
- 3) Zarządzanie procesem wdrożeniowym (pokonywanie barier);
- 4) Maksymalizacja wydajności międzyfunkcyjnej (nieformalne sieci, wpajanie „poczucia pośpiechu”, osiągnięcie „kupienia” strategii) [Noble 1999, s. 214].

Ujęcie C. Noble’a szczególną uwagę zwraca na powiązania międzyfunkcyjne, w których autor upatruje klucz do udanego wdrożenia.

Próbując w sposób ustrukturyzowany, spójny i szczegółowy zaprezentować proces implementacji strategii można wyróżnić następujące części: przygotowanie wdrożenia, wdrażanie i ocena wdrożenia. Szczegółowe zadanie przedstawia rysunek 2.

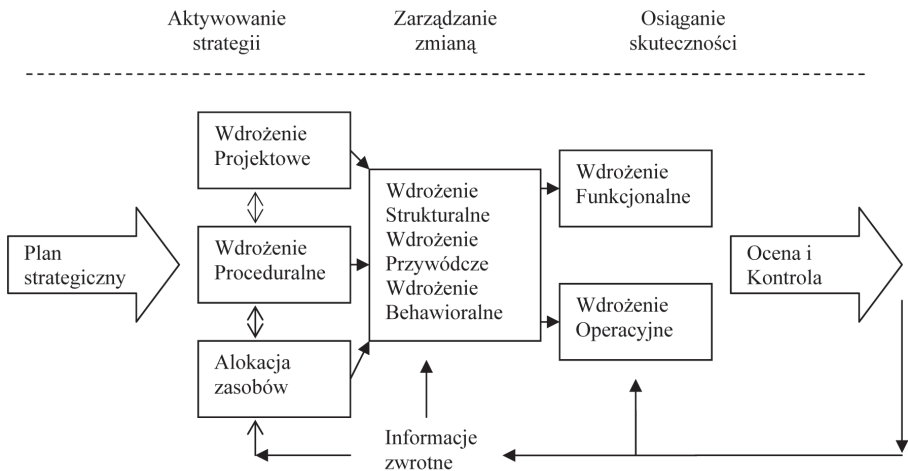
Rysunek 2. Proces implementacji strategii



Źródło: Opracowanie własne.

Bardzo interesującą próbę stworzenia dynamicznego procesu implementacji strategii podjął A. Kazmi. W swoim modelu podejmuje on próbę połączenia różnych elementów wdrażania strategii. Jego siła tkwi w ujęciu implementacji strategii w formie ciągłego procesu, którego celem jest osiągnięcie skuteczności poprzez zarządzanie zmianą za pośrednictwem aktywowania strategii. Model przedstawia rysunek 3.

**Rysunek 3. Model implementacji strategii wg A. Kazmi**



Źródło: [Kazmi 2008, s. 1566].

W modelu zaprezentowanym na rysunku autor wyróżnił trzy motywy: aktywowanie strategii, zarządzanie zmianą, osiągnięcie skuteczności [Kazmi 2008, s. 1567]. Motyw pierwszy, aktywowanie strategii, ma przygotować grunt dla zadań i działań menedżerskich związanych z wdrożeniem strategii. W ramach tego motywu wyróżniono trzy zbiory działań, które przede wszystkim pozwolą organizacji skoncentrować się na właściwych projektach, biorąc pod uwagę cele, jakie są do zrealizowania; zwraca uwagę na aspekt przepisów i zezwoleń, bez których firma nie jest w stanie maksymalizować swojej wartości w dłuższej perspektywie. Kolejnym motywem, stanowiącym trzon implementacji strategii jest zarządzanie zmianą w złożonych sytuacjach. Ostatni motyw, osiągnięcie skuteczności, stanowi wynik procesu wdrożeniowego. Tutaj autor zwraca uwagę, że istnieją dwa rodzaje dopasowania: wertykalne i horyzontalne. Dopasowanie wertykalne gwarantuje zgodność strategii niższego szczebla ze strategiami wyższego szczebla. Dopasowanie horyzontalne gwarantuje wzajemne dopasowanie strategii na tym samym szczeblu. Zatem strategie marketingowe powinny być zgodne ze strategiami finansowymi. Branie pod uwagę dopasowania wertykalnego prowadzi do wdrożenia funkcjonalnego i operacyjnego. Wdrożenie funkcjonalne wiąże się z wdrożeniem strategii funkcjonalnych w określonych obszarach, alokacją zasobów w obrębie tych obszarów oraz koordynacją działań w tych obszarach. Wdrożenie operacyjne wiąże się z sednem strategii i jest w całości zorientowane na działanie. Wdrożenie operacyjne dotyczy zdolności operacyjnej, która wiąże się z ciągłym udoskonaleniem wdrażania strategii na najniższym szczeblu. Wykorzystuje się tu podejście 4P, tzn. produktywność, procesy, personel i prędkość.



Szczególna wartość modelu wg Kazmiego wynika ze sposobu włączenia do niego pomijanych wcześniej czynników wdrożenia, takich jak wdrożenie projektowe i proceduralne.

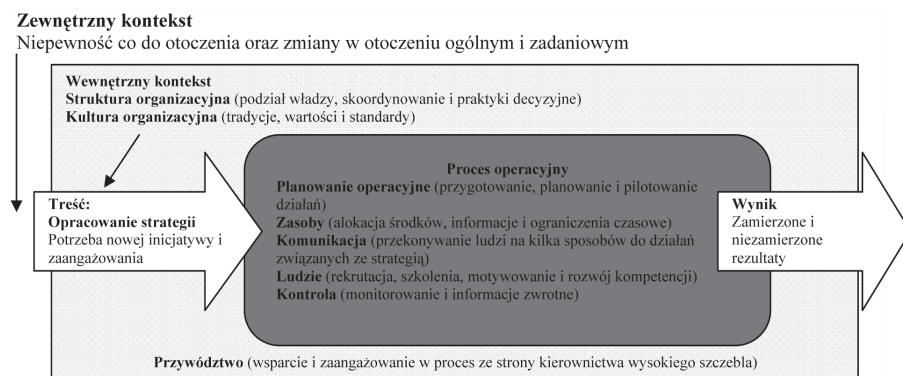
Między wskazanymi propozycjami modeli procesowych występują istotne podobieństwa, polegające na zaproponowaniu określonych zadań bądź osiągnięciu określonych celów na każdym etapie procesu wdrożenia.

#### 4. Modele kontekstualne i procesualne

Modele uwzględniające kontekst i proces w ostatnich latach zyskały na znaczeniu, gdyż umożliwiają zrozumienie i ocenę złożonych procesów transformacyjnych. Dzieje się tak dlatego, że skoncentrowanie się na jednym aspekcie zmiany i ignorowanie szerszego kontekstu pozwala na bardzo ograniczone zrozumienie problemów wdrożenia i ich faktycznych przyczyn. Pod względem praktycznym tego typu modele pomagają kadrze kierowniczej i menedżerom średniego szczebla zrozumieć szersze konsekwencje procesów zmian dla organizacji, skłaniając ich do koncentrowania się nie tylko na określonej części firmy, ale również na pozostałych obszarach funkcjonalnych, klientach i konkurentach.

Jednym z ciekawszych modeli w tej grupie jest ujęcie F. Okumusa. Zaproponował model wdrożenia, składający się z czterech komponentów: treść strategii, kontekst strategii, proces i wynik [Okumus 2003, s. 873] - zob. rysunek 4.

**Rysunek 4.** Model wdrażania strategii



Źródło:[Okumus 2003, s. 874].

Bez wątpienia model wdrażania strategii według Okumusa jest bardzo rozległy, ponieważ autor podjął próbę uwzględnienia w nim szeregu zmiennych i powiązania ich w spójny model. Wdrożenie strategii jest

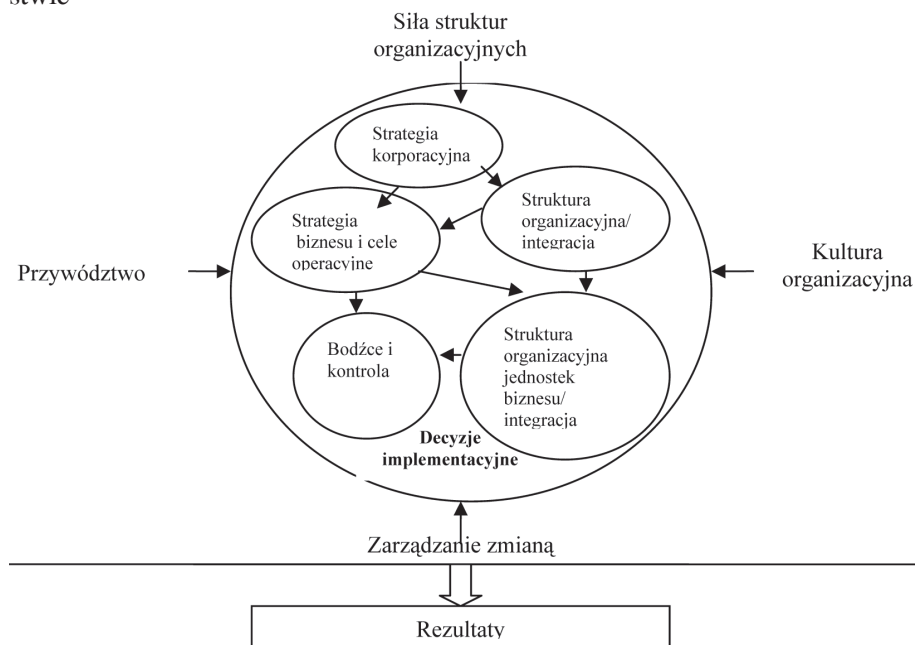


postrzegane jako proces przebiegający w kontekście strategicznym. Treść strategii oznacza kierunek strategiczny firmy oraz potrzebę opracowania nowych inicjatyw. Strategie są inicjowane i wdrażane w kontekście strategicznym, a czynniki wdrożeniowe w tej grupie mają znaczący wpływ na proces wdrożenia [Okumus 2003, s. 875]. Czynniki procesowe wykorzystywane w pierwszym rzędzie w procesie wdrożenia oraz wynik postrzegany jako oczekiwane i nieoczekiwane rezultaty zainicjowanej strategii [Okumus 2003, s. 875].

Model ten kładzie nacisk na określone warunki wstępne, które warto tu wspomnieć. Sugeruje on, że wdrożenie to proces zbyt skomplikowany, aby przedstawiać go w formie modeli linearnych, reprezentujących proces wdrożenia jako coś racjonalnego i usystematyzowanego [Okumus 2003, s. 879]. Inna znacząca uwaga mówi o tym, że badacze i menedżerowie powinni móc dokonać dojrzałej oceny procesu wdrażania strategii, zamiast stosować gotowe rozwiązania. Autor zaleca im, aby stosowali podejście holistyczne do formułowania i wdrażania strategii jako procesów powiązanych, a nie odrębnych [Okumus 2003, s. 881].

Kolejną propozycją w tej grupie jest model implementacji strategii według L. Hrebiniaka, który decyzje implementacyjne umieszcza w kontekście organizacyjnym. Szczegóły zawiera rysunek 5. Model pokazuje implementację w kontekście organizacyjnym. Schemat decyzji przedstawia zależności i związki pomiędzy poszczególnymi działaniami. Strategia firmy stanowi punkt wyjścia, a wszystkie kolejne zadania muszą z niej wynikać. Strategia przedsiębiorstwa kieruje wyborem struktury przedsiębiorstwa. Potrzeba integracji odnosi się do metod używanych w celu osiągnięcia koordynacji poprzez jednostki składające się na strukturę organizacyjną. Bodźce nie mogą być ustalone, zanim zostaną podjęte wcześniejsze decyzje odnośnie strategii, ustalone cele krótkoterminowe i struktura. Część „kontrolna” modelu zawiera sprzężenie zwrotne i zmianę. Ciągła kontrola wyników, przeprowadzanie „autopsji” wówczas, gdy implementacja zmaga się z problemami lub zawodzi, są krytycznymi aspektami procesu wykonania. Decyzje i działania są umiejscowione w granicach kontekstu organizacyjnego albo środowiskowego. Kontekst ten jest ważny, ponieważ może mieć wpływ na procesy wdrażania i wyniki. Autor koncepcji wskazuje cztery elementy, które zasługują na uwagę podczas wyjaśnienia sukcesu decyzji wykonania i działań rozważanych właśnie w modelu: (1) kontekst zarządzania zmianą, (2) kultura organizacji, (3) siła struktur organizacyjnych, (4) kontekst przywództwa [Hrebiniak 2006, s. 25].

**Rysunek 5.** Model kierowania decyzjami implementacyjnymi w przedsiębiorstwie



Źródło:[Hrebiniak 2006, s. 24].

Autor uważa, że zastosowanie tego modelu może wprowadzić poczucie logiki i racjonalności do trudnego procesu, jakim jest wdrażanie strategii.

## 5. Uwagi końcowe

Przedstawiona tu klasyfikacja i charakterystyka wybranych modeli implementacji strategii miała na celu uporządkowanie pojawiających się od czasu do czasu w artykułach z zakresu zarządzania propozycji różnych modeli implementowania strategii.

Przygotowana typologia nie stanowi bynajmniej ostatecznego rozwiązania podjętego tu zadania. Jest raczej przyczynkiem do bardziej pogłębionych prac badawczych i analiz. Niemniej jednak pokazuje zakres poruszanych kwestii w tematyce implementowania strategii w przedsiębiorstwie.

## Literatura

1. Aleksander L. D., *Strategy Implementation: nature of the problem*, "International Review of Strategic Management" 1991, Vol. 2, No. 1, John Wiley&Sons, Chichester/New York.
2. Candido C. J. F., Morris D. S., *The implications of service quality gaps for strategy implementation*, "Total Quality Management" 2001, Vol.12, No 7, 8.
3. Dess G., Miller A., *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1993.
4. Galbraith J., Kazanjian R., *Strategy Implementation: Structure Systems and Process*, 2nd ed., West Publishing Company, New York, NY1986.
5. Hrebiniak L., *Obstacles to Effective Strategy Implementation*, "Organizational Dynamics" 2006, Vol 35, No. 1.
6. Hrebiniak L., Joyce W., *Implementing Strategy*, Macmillan, New York, NY 1984.
7. Jeżak J., *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich oraz zachodnioeuropejskich*, Wyd. UŁ, Łódź 1990.
8. Kazmi A., *Strategic Management and Business Policy*, Tata McGraw-Hill, New Delhi.
9. Lehner J., *Implementierung von Strategien. Konzeption unter Berücksichtigung von Unsicherheit und Mehrdeutlichkeit*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1996.
10. Moszkowicz M., *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
11. Noble C. H., *The eclectic roots of strategy implementation research*, „Journal of Business Research“ 1999, Vol 45, No. 2.
12. Okumus F., *A framework to implement strategies in organization*, "Management Decision" 2003, Vol. 41, No. 9.
13. Peters T. J. , Waterman H.P., Phillips J. R., *Structure is not organization*, "Business Horizons" 1980, June.
14. Reed R., Buckley M., *Strategy in action – techniques for implementing strategy*, "Long Range Planning" 1988, Vol. 21, No. 3.
15. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne*, PWN, Warszawa – Kraków 2002.
16. Stonich P., *Implementing Strategy: Making Strategy Happen*, Ballinger, Cambridge, MA, 1982.
17. Urbanowska–Sojkin E., Banaszczyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.

18. *Wielki Słownik Angielsko – Polski*, WN PWN - Oxford, Warszawa 2002.
19. Yip G. S., *Total Global Strategy*, Prentice – Hall, London 1992.