

# KOLONIZACJA RYZYKA WDRAŻANIA STRATEGII W PRZEDSIĘBIORSTWACH

## Wprowadzenie

Konstatując treści publikacji zawierające pierwotne i wtórne wyniki badań praktyki zarządzania strategicznego, można stwierdzić, że procesy badawcze są skupione na opisie i wyjaśnianiu zachowania podmiotów gospodarczych w celu wzbogacenia już istniejącej wiedzy<sup>1</sup>. W szybkim tempie pojawiają się badania, które dotąd nie były podejmowane, coraz bardziej szczegółowo opisujące zachowania podmiotów rynkowych. Do nich należą badania m.in. skutków, dla rozwoju przedsiębiorstw, postępu technologicznego, zrównoważonego rozwoju, a także przykładowo przejawów i skutków gospodarki współdzielenia<sup>2</sup>. Obawy Schreyögg, Sydowa, Kocha, że zidentyfikowane przez autorów w odległych latach deficyty wiedzy o zarządzaniu strategicznym w przedsiębiorstwach nie ulegną likwidacji, okazały się w części uzasadnione [Schreyögg et al., 2003]. Głównie z powodu znaczących zmian dotyczących podmiotów gospodarczych związanych z postępem technologicznym, ekonomicznym, społecznym i organizacyjnym, indukujących nowe zadania badawcze i konieczność nadążania z ich wyjaśnianiem. Analiza publikacji traktujących o problematyce zarządzania strategicznego w ostatnich kilkunastu latach uprawnia do wnioskowania, że znacznie częściej przedmiotem zainteresowania w badaniach empirycznych, potem w opisach i w wyjaśnianiu są wybory strategiczne (dotyczące celów i strategii oraz procesów ich formułowania), aniżeli procesy wdrażania decyzji strategicznych,

---

\* **Elżbieta Urbanowska-Sojkin, prof. dr hab.** – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu. ORCID: 0000-0002-5019-1701.

<sup>1</sup> Liczne i powszechnie znane publikacje w środowisku badaczy zarządzania i jakości zwalniają z ich przywoływania, zwłaszcza wobec faktu, że z konieczności dotyczyłyby one selektywnie wybranych.

<sup>2</sup> Do opracowań niezwykle interesująco podejmujących problematykę w szerokim ujęciu należy opracowanie Waśkiewicz [2022].

ich realizacji i kontroli<sup>3</sup>. W powszechnej ocenie badaczy i praktyków istnieje niedosyt wiedzy i teorii wyjaśniających wdrażanie strategii oraz czynniki jego powodzenia. Zważywszy na skutki wdrażania strategii dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, problematyka ta jest niezwykle ważna i wymaga głębszego i rzetelnego zbadania.

Opracowanie wpisuje się w nurt rozważań dotyczących procesów wdrażania strategii przebiegających w zmiennych i złożonych warunkach otoczenia. Przedmiotem zainteresowania jest oczekiwane przez zarządzających powodzenie przedsiębiorstwa we wdrażaniu strategii oraz wybrane metody opanowywania ryzyka implementacji strategii w zmiennym, złożonym otoczeniu, poprzez wspomaganie procesów decyzyjnych i elastyczne zarządzanie zasobami. Celem opracowania jest przedstawienie fundamentów i sposobów skutecznego wdrażania strategii i ograniczania ryzyka.

W opracowaniu przyjmuje się za Knightem, że ryzyko to mierzalna niepewność, a kolonizacja to jego opanowywanie<sup>4</sup>. Treść jest pochodną refleksji powstałych na podstawie analizy teorii decyzji, wyborów strategicznych i ich implementacji oraz opracowań naukowych ujmujących fundamentalne poglądy na temat wdrażania strategii. W publikacji z konieczności nastąpiły ograniczenia w zakresie prezentacji poglądów i treści przedstawianych w literaturze, zawierających odniesienia przedmiotowe do podejmowanej problematyki.

W kolejności w opracowaniu zostały przedstawione ogólne, podstawowe cechy praktyki gospodarczej i otoczenia, inspirujące do zainteresowania problemem kolonizacji ryzyka wdrażania strategii i jej realizacji. Następnie zostały omówione dzwignie skutecznego wdrażania strategii, a wśród nich *beyond budgeting*.

## 1. Punkt wyjścia – komponenty rudymentarne wdrażania strategii<sup>5</sup>

Warunki, w jakich działają przedsiębiorstwa, determinują wybory strategiczne oraz współtworzą kontekst wdrażania decyzji strategicznych i w dalszej kolejności ich realizacji. Wstępem do rozważań może być syntetyczny opis warunków, w których przedsiębiorstwa podejmują działalność. Przybliży on ich podstawowe cechy i wskazuje na potencjalny zakres determinacji przedsiębiorstwa, nie oddaje jednak istotnie zróżnicowanych, szczegółowych problemów związanych z oddziaływaniem procesów, zdarzeń i zjawisk na konkretne przedsiębiorstwo. A te dotyczą zarówno

<sup>3</sup> Opinia powstała na podstawie wyników zastosowania metody systematycznego przeglądu literatury przedmiotu (stan na 5.05.2020).

<sup>4</sup> Wspomniany autor niepewność określa jako stan, w którym rozkład prawdopodobieństwa wyników decyzji jest nieznan, a ryzyko to stan, w którym znany jest rozkład prawdopodobieństwa wyników decyzji, przy czym prawdopodobieństwo przyjmuje wartości z przedziału (0, 1) [Knight, 1921].

<sup>5</sup> Dla uproszczenia przyjęto ogólne sformułowanie, odnosząc rozważaną problematykę wdrażania do modelowej strategii rozwoju.

wpływu otoczenia i cech przedsiębiorstwa na wybory celów i strategii, jak i na wdrażanie podjętych decyzji.

Od lat w pierwszej kolejności wskazuje się na niepewność warunków działania. Niepewność jest potęgowana przez lawinowo powstające i nakładające się różnorodne zmiany, namnażające się z powodów powstawania kolejnych zdarzeń, procesów i zjawisk. Złożoną, zmienną, nową normalność wyrażają współwystępujące i kontynuowane trendy (społeczne, ekonomiczne, marketingowe, technologiczne, organizacyjne), załamanie niektórych, ważnych trendów o rozpoznanych przyczynach i skutkach dla gospodarki i społeczeństwa oraz powstawanie kolejnych, nowych o zdecydowanie krótszych cyklach życia<sup>6</sup>. Nowa rzeczywistość strukturalizuje się pod wpływem procesów, zdarzeń, zjawisk i samoorganizujących się podmiotów. Zmiany następujące w otoczeniu, w znikomym stopniu, są linearne, powszechne są zmiany cyrkularne i rekursywne.

Dominujące siły sprawcze są skutkiem głównie rozwoju technologii i jej zastosowań, za szczególne uznaje się powszechnie automatyzację, cyfryzację, digitalizację i ich skutki dla procesów realnych i regulacyjnych. W tym ostatnim przypadku istotne znaczenie mają systemy informacyjne wspomagające procesy zarządzania<sup>7</sup>.

Niezwykle zróżnicowana jest także zbiorowość przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa charakteryzują nie tylko cechy stosowane na potrzeby taksonomii przez GUS, ale – uwzględniając przedmiot zainteresowania w opracowaniu – także te cechy, które dotyczą ich podmiotowości, uwarunkowań sektorowych, międzyorganizacyjnych, krajowych, międzynarodowych i globalnych. Przedsiębiorstwa różnią się m.in. także stopniem uzależnienia od dostawców, odbiorców, konkurentów, rodzajami relacji i sposobami ich wykorzystywania, a także reakcjami na dynamikę i skalę nowości zmian, ekspozycję i oddziaływanie zdarzeń losowych.

Uwzględnienie cech charakteryzujących przedsiębiorstwa i warunków, w których prowadzą one działalność, jest konieczne, wobec indukowania przez nie ograniczeń i wyznaczników działań zarządczych i wykonawczych w przedsiębiorstwach. Cechy otoczenia i przedsiębiorstw mają fundamentalne znaczenie dla ustalania celów na przyszłość, strategii rozwoju oraz strategii zachowania względem podmiotów w otoczeniu. Wpływają także na wdrażanie strategii w przedsiębiorstwach, ich realizację, przestrzeganie zasady ciągłej kontroli przystosowania przedsiębiorstw do otoczenia. Praktyka sposobu zorganizowania procesu wyborów strategicznych i wdrażania decyzji strategicznych wynika z wewnętrznych rozwiązań, pozostających pod wpływem sił instytucjonalnych, ekonomicznych, społecznych, technologicznych i środowiskowych. Decyzje strategiczne będące przedmiotem wdrażania, wynikają

<sup>6</sup> Interesujące, współczesne rozumienie nowej normalności, w kontekście pandemii, wyraziła kadra naukowa Akademii Leona Koźmińskiego. Por. *Nowa normalność...* [2020]; Kraikebaum et al. [2018].

<sup>7</sup> Przykładowo problematykę uwarunkowań w projektowaniu strategii i jej wdrażaniu zawierają opracowania: Walter [2019]; Kraewing [2017].

z potencjału strategicznego, ocenianego w kontekście przyszłego otoczenia. Przedsiębiorstwa wykazują cele ekonomiczne zorientowane na trwanie na rynku, zdobycie pozycji rynkowej poprzez wzrost konkurencyjności, w szczególności stworzenie konkurencyjnej oferty wartości dla klienta. Wśród celów przedsiębiorstw znajdują się także społeczne, technologiczne, środowiskowe wynikające z współistnienia z podmiotami w otoczeniu i współoddziaływania [Urbanowska-Sojkin, 2021].

Ważne dla procesów wdrażania decyzji strategicznych jest to, że cele strategiczne przedsiębiorstw, podobnie jak strategie, niekiedy już w ich trakcie, podlegają zmianom. To oznacza, że w dynamicznych warunkach działania przedsiębiorstw konieczne jest ciągle weryfikowanie wcześniej dokonanych wyborów strategicznych poprzez uwzględnienie już zachodzących lub spodziewanych zmian w otoczeniu i w przedsiębiorstwie. Skutkiem weryfikacji może być ewentualne dokonanie zmian w strategii w kontekście celów i owych warunków oraz wdrażanie już zmodyfikowanych lub całkowicie nowych rozstrzygnięć. Wspomniane zmiany to konsekwencja ciągłego i dynamicznego przystosowywania się przedsiębiorstwa do otoczenia, niezwykle złożonego i dynamicznego, którego zjawiska i procesy trudno poddają się prognozowaniu. Trudności dotyczą zatem nie tylko trafności wyborów strategicznych, wyrażanej w zbieżności ze zmianami w przyszłym otoczeniu i potencjałem przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim modyfikowania decyzji na skutek różnych przyczyn, już w trakcie ich wdrażania w przedsiębiorstwach. Tym samym rosną oczekiwania względem metod wdrażania strategii. Z jednej strony zapewniających skuteczność wdrażania, a z drugiej ograniczenie, czy wręcz opanowanie ryzyka w tym procesie i w jego skutkach, nazywane jego kolonizacją.

Wdrażanie strategii polega na podjęciu wielu działań umożliwiających osiągnięcie celów oraz realizowanie strategii [Kaleta, 2013]. Ważna jest priorytetyzacja warunkująca przygotowanie planu działań. Problem w tym, że w warunkach, w jakich działają przedsiębiorstwa, etapom postępowania we wdrażaniu należy nadać sens, kompatybilny względem obiektywnych okoliczności, w których się odbywają. W tym sensie powinnością menedżerów jest wnoszenie o ponowne rozważenie zasadności decyzji strategicznych i ich nieodzowności w kontekście zarówno zmian, które są już dostrzegane i rejestrowane przez systemy informacyjne, jak i słabych sygnałów. One wskazują rozmytą naturę zdarzeń, procesów jeszcze ukrytych, ale często szybko przyjmujących postać realnych sił wpływających na przedsiębiorstwo.

W sposób nieunikniony w tym kontekście nasuwa się wniosek o potrzebie posiadania przez przedsiębiorstwa strategicznych zdolności organizacyjnych warunkujących procesy reaktywnego i proaktywnego przystosowywania się do otoczenia poprzez wdrażane decyzje strategiczne [Urbanowska-Sojkin, 2021]. Praktyka dowodzi, że strategiczne zdolności organizacyjne warunkują przystosowywanie się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu, aby uniknąć sytuacji dryfu strategicznego lub samouzależniającej ścieżki rozwoju [Riekhof, 2010; Koch, 2009: 189–208]. Wskazuje się także na to,

że strategiczne zdolności organizacyjne sprzyjają skutecznemu wdrażaniu strategii przedsiębiorstwa w procesie uwrażliwionym na zmiany, umożliwiają przystosowywanie się przedsiębiorstwa w zakresie dziedziny aktywności gospodarczej do zmian w otoczeniu (procesy, produkty, segmenty, technologia) oraz ułatwiają dobór zasobów i ich odpowiednią konfigurację. Istotne znaczenie w procesie wdrażania strategii mają także zdolności do zarządzania relacjami wewnętrznymi i z podmiotami otoczenia oraz do zarządzania kryzysem. Niedostrzeganie imperatywu wykształcenia i wykorzystywania strategicznych zdolności organizacyjnych, nie tylko w wyborach celów i strategii, ale i w ich wdrażaniu, powodowało, że determinantów sprawności strategicznej przedsiębiorstwa poszukiwano wśród metod implementacji i związanych z nimi instrumentów.

## 2. Dźwignie skutecznego wdrażania strategii

Logika kształtowania sprawności strategicznej przedsiębiorstwa wskazuje na to, że każda z części procesu zarządzania strategicznego (planowanie, wdrożenie, kontrolowanie) ma znaczenie<sup>8</sup>. Wymaga określonego podejścia metodycznego i spełnienia warunków dla jego przebiegu. Takie podejście sprawia, że są podejmowane także próby zastosowania najlepszych sposobów postępowania we wdrażaniu strategii. Przedmiotem zainteresowania są takie sposoby, których zdolność do zwiększenia skuteczności procesu wdrażania została już zweryfikowana i mogą one podlegać replikacji. Skuteczność wdrażania strategii jest stopniowalna. Jej ustalanie wiąże się z oceną działań podejmowanych we wdrażaniu strategii, czyli odpowiedziami na pytanie: Czy zostały zapewnione odpowiednie zasoby, ich dynamiczna konfiguracja, wykorzystanie i harmonizacja procesów (działań) dla realizacji celów strategicznych?

Wśród kluczowych elementów skutecznego wdrażania strategii wymienia się kadre, w szczególności menedżerów i przywódcę strategicznego, sposób zorganizowania, systemy informacyjne, konieczne zasoby dla działań podstawowych i pomocniczych [Welgeet al., 2017: 813–951].

Zapewnienie skutecznego wdrażania strategii wiąże się zawsze z uwzględnieniem uwarunkowań, które są zindywidualizowane i odnoszą się do poszczególnych przedsiębiorstw. Od przedsiębiorstw zależy zatem, w jakim zakresie uwarunkowania będą uwzględniane, ich sens zrozumiany i transformowany na metody implementacji. To oznacza, że orientacja na zindywidualizowane warunki wdrażania strategii współokreśla poziom powodzenia przedsiębiorstwa i ryzyka związanego z wdrażaniem.

<sup>8</sup> W opracowaniu sprawność strategiczną definiuje się na fundamentach prakseologii. Problematyka dotycząca rozważań o sprawności i jej postaciach przejawiania się jest przedmiotem analiz m.in. w opracowaniach: Kowal [2013]; Masiukiewicz [2017]; Urbanowska-Sojkin [2021].

W literaturze są wymienione nie tylko różne dźwignie skutecznego wdrażania strategii, ale także stosuje się różne sposoby ich nazywania, często zamiennie: determinanty, warunki, sposoby, instrumenty. Nie są przedstawiane powody zastosowania określonego nazewnictwa, niekiedy jest wskazywana przyjęta przez autorów logika wywodu. Zwykle omawiane dźwignie sukcesu są rozważane przez badaczy jako pojedyncze sposoby warunkujące skuteczność wdrażania strategii, w izolacji od pozostałych i stanowiące samodzielny przedmiot zainteresowań badawczych. Problem w tym, że wdrażanie strategii jest procesem wymagającym zastosowania różnych metod i związanych z nimi narzędzi oraz koordynacji różnych działań i zasobów. O skuteczności wdrażania strategii może stanowić zatem wiele elementów, czyli pełniących role dźwigni. Na uwagę zasługuje wspomniany wcześniej dobór zasobów (i metod ich wykorzystania) oraz ich konfiguracja. Powinny one być spójne względem cech otoczenia, zachodzących i przyszłych, potencjalnych w nim zmian.

Propozycje określenia dźwigni powodzenia we wdrażaniu strategii najczęściej odwołują się do tzw. czynników kluczowych. Według Riekhofa [2010], we współcześnie prowadzonych procesach należy zwrócić uwagę na kilka dźwigni powodzenia wdrażania strategii<sup>9</sup>. Z badań autora wynika, że powodzenie w wdrażaniu strategii jest wprost określane przez profil strategii<sup>10</sup>, gospodarkę zasobami, ewolucję w procesach zarządzania strategicznego, marketing wewnętrzny oraz konieczne raportowanie przebiegu wdrożenia oraz projektów strategicznych<sup>11</sup>. Welge et al. [2017] wskazują, że na sprawną implementację strategii składa się: kształtowanie zorientowanej na strategię przedsiębiorstwa jego struktury (w rozumieniu zdolności organizacyjnych, wykorzystania zasobów, kompetencji do podejmowania decyzji); zorientowane na strategię budżetowanie i alokacja zasobów; edytowanie zorientowanych na strategię instrukcji i ustalanie wytycznych; inicjowanie i kontynuowanie procesów zmian; budowanie poprzez system komunikacji i system informacyjny zwolenników strategii; kształtowanie i wykorzystanie zorientowanego na strategię systemu zachęt, a także środowiska pracy i kultury organizacyjnej. Ponadto autorzy wskazali konieczność odbudowy zdolności do zarządzania przedsiębiorstwem w procesach wdrażania strategii, warunkujących spełnienie żądań i oczekiwania ich realizacji [Welge et al., 2017].

Współcześnie wdrażanie strategii w przedsiębiorstwie, jak wcześniej wspomniano, dokonuje się w warunkach zmian w otoczeniu i tym samym, zwykle koniecznych, zmian w przedsiębiorstwie. Dotyczą one wcześniej podjętych i już wdrażanych decyzji

<sup>9</sup> W literaturze niemieckiej często wskazuje się na znaczenie profilu strategii w rozumieniu łączenia różnych strategii na poziomie całej firmy [Riekhof, 2010].

<sup>10</sup> Becker [1998: 303] opisuje szczegółowo różne profile strategii pod względem możliwych kombinacji pojedynczych strategii.

<sup>11</sup> W innych przypadkach enumeracja czynników powodzenia jest punktem wyjścia tworzenia etapów wdrażania strategii. Przykładowo w monografii Gilbert et al. [2010]; Zweifel, Borey [2016].

strategicznych. Uwzględniając ten punkt widzenia, propozycje obszarów, metod i narzędzi powodzenia strategii są zwykle ujęte normatywnie, aby zapewnić szybkie przystosowywanie się do warunków działania.

Akceptując ideę dźwigni, pochodnych kluczowych czynników sukcesu wdrażania strategii, w artykule uwzględniono powstałe na gruncie analizy wiedzy naukowej i obserwacji praktyki, elementy rudymenarne, które są ważne w tych procesach i służą ograniczaniu ryzyka<sup>12</sup>.

Wdrażanie strategii jest częścią zarządzania strategicznego, w którym na każdym jego etapie konieczne jest zapewnienie spójności celów, strategii, narzędzi i działań. Oznacza to, że skuteczność wdrażania współokreślają wcześniej podjęte decyzje dotyczące zarządzania strategicznymi obszarami. Zbiór fundamentalnych działań dla wdrażania strategii obejmuje: operacjonalizację celów strategicznych oraz strategii; zapewnienie zasobów oraz ich architektury dla ciągłości działalności; monitorowanie i raportowanie o skuteczności procesów przystosowawczych przedsiębiorstwa do otoczenia; procesy i strukturę organizacyjną; motywowanie kadry i zarządzanie relacjami oraz doskonalenie zarządzania strategicznego z wykorzystaniem środowiska inteligentnych systemów informatycznych.

Strategie obejmujące rozwiązania powodowane uwzględnieniem możliwości rozwoju przedsiębiorstwa w zmieniającym się otoczeniu są ukierunkowane na osiągnięcie celów strategicznych. Zarówno cele strategiczne, jak i strategie wymagają w procesach wdrażania dezagregacji. W przypadku celów wiąże się ona z operacjonalizacją. Operacjonalizacja celów (zważywszy na zasadę ekwifinalności) ma fundamentalne znaczenie dla określania koniecznych działań i zasobów do ich przeprowadzenia. Podkreśla się znaczenie operacjonalizacji dla jakości komunikowania o celach i zadaniach pracownikom, upatrując w tym motywacyjnego oddziaływania. Z kolei strategia rozwoju jest realizowana z wykorzystaniem działań strategicznych na poziomie jednostek (w tym strategicznych), w zakresie funkcji oraz narzędzi. Na etapie wdrażania ma znaczenie, zapewniana w trakcie tworzenia koncepcji strategii, spójność. Zwykle jest ona objaśniana poprzez przedstawianie w opinii Proff [2002: 72–114] analogii hierarchii celów i hierarchii strategii oraz wskazanie elementów zapewniających spójność. Ujęcie statyczne hierarchii celów i strategii sprzyja wyjaśnieniom dedykowanym menedżerom i wykonawcom. Jest zatem służebne w procesach komunikacji oraz motywowania, także w celu wytworzenia określonej energii organizacyjnej, jednak konieczne jest dynamiczne zachowanie spójności w związku ze zmianami warunków działania. To oznacza, że zważywszy na dynamikę otoczenia, ciągle monitorowanie spójności celów i systemu strategii, systemu zarządzania, zasobów, kompetencji oraz zgodności z otoczeniem, jest konieczne.

<sup>12</sup> W opracowaniu przyjęto rozumienie ryzyka według koncepcji negatywnej oraz wyróżnienie zewnętrznych i wewnętrznych źródeł jego powstawania i oddziaływania na przedsiębiorstwo.

Zapewnienie zasobów, ich architektury i dostępności w czasie, warunkuje zasadniczo osiągnięcie celów strategicznych. Zastosowanie mają zasoby własne i pozyskane z otoczenia. Problem polega na określeniu ich właściwej struktury rodzajowej, zapewnieniu ich w miejscu i czasie wynikającym z realizacji celów i zadań. O skuteczności wdrażania w pierwszej kolejności decyduje pozyskanie odpowiednich zasobów, w dalszej kolejności ich wykorzystywanie. W miarę wzrostu złożoności otoczenia i dynamiki zmian, nabierają znaczenia metody zabezpieczenia struktury zasobów i ich dostępności w określonym czasie. Praktyka w tym zakresie wskazuje na zewnętrzne pozyskanie zasobów, z wykorzystaniem różnych metod.

Alternatywnie przedstawia się planowanie zasobów do prowadzenia działalności. Sposób powszechnie stosowany to planowanie uwzględniające budżetowanie operacyjne polegające na przełożeniu założeń i decyzji strategicznych na plany roczne, głównie w skwantyfikowany sposób, w szczególności odwołujący się do strumieni finansowych. Obok niewątpliwych zalet takiego sposobu postępowania, szczególnie we względnie stabilnych warunkach działania, stwierdza się też wiele wad, o istotnym znaczeniu dla elastyczności przedsiębiorstwa koniecznej w procesach przystosowawczych do otoczenia. Powszechnie znane są konsekwencje *sztynnego kontraktu* wyrażającego wolę realizacji zapisanych zwykle w budżetach celów, wskazujących na konieczne działania menedżerów i wykonawców oraz ramy ich realizacji w powiązaniu z systemem motywacyjnym [Norkowski, 2015]. W istocie powstaje, w opinii Norkowskiego, złudne poczucie kontroli przedsiębiorstwa i otoczenia, w którym ono działa. Umacnia się tym samym krótkowzroczność, wobec krótkoterminowych korzyści, w istocie w dłuższym czasie, o skutkach negatywnych dla jego rozwoju.

Alternatywną koncepcją planowania zasobów jest *beyond budgeting*, którego znaczenie w zarządzaniu strategicznym wydaje się oczywiste wobec cech otoczenia [Baethge, 2013]. Zwykle w omawianiu tej koncepcji akcentuje się potrzebę zwiększenia elastyczności planowania skutkującą przystosowywaniem się przedsiębiorstwa do warunków zmiennego otoczenia. Podstawowe znaczenie przypisuje się nie zasadzie *sztynnego kontraktu*, a zasadzie *kontraktu relatywnych udoskonaleń*, która ma wzmocnić autonomię i elastyczność menedżerów i podlegające im zespoły [Kowalewski, 2015: 116]. Wśród autorów zajmujących się problematyką nie ma zgodności co do liczby koniecznych do przestrzegania zasad, ale jest zbieżność co do zasadniczych elementów tej koncepcji. Dotyczą one stworzenia warunków do większego zaangażowania się menedżerów [Zniszczoł, 2016: 12]. Zasady *beyond budgeting* w istocie dotyczą oczekiwań względem zachowania menedżerów i podległych im zespołów oraz zapewnienia warunków szybkiego reagowania na zmienne warunki działania. Podstawowe instrumenty, wykorzystywane w *beyond budgeting*, to system zarządzania relacjami z klientami (CRM – Customer Relationship Management) skoncentrowany na tworzeniu wartości dla klienta, wspomagany relacjami z klientami i innymi interesariuszami; system prognozowania zmian w otoczeniu

(prognozowanie kroczące) i system informacyjny przedsiębiorstwa zapewniający komparatywną ocenę działalności przedsiębiorstwa względem celów (modyfikowanych w trybie antycypowania niekorzystnych zdarzeń lub reagowania na zdarzenia) z wykorzystaniem kluczowych wskaźników efektywności [Bauer, 2004: 64; Eckerson, 2006: 16]; rachunek kosztów działań gospodarczych i zarządzania oraz Strategiczna Karta Wyników. Problem w tym, aby wykorzystać wszystkie instrumenty i to jako zintegrowane, zorientowane na procesy przystosowywania się przedsiębiorstwa do otoczenia z zamiarem osiągnięcia celów.

Zaakcentowania wymaga orientacja na upodmiotowienie menedżerów w operacjonalizacji celów i zapewnieniu zasobów do ich osiągnięcia, monitorowanie zbieżności celów i wdrażanych strategii, względem zmian w otoczeniu i w przedsiębiorstwie, wspomaganie informacyjne, szczególnie w zakresie rozpoznawania zagrożeń i możliwości dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, transparentność w informowaniu i szerzej w komunikowaniu o realizacji celów, o działaniach i ich rezultatach.

Źródłem ryzyka związanego z wykorzystaniem koncepcji beyond budgeting, paradoksalnie, jest bezwładność organizacyjna przedsiębiorstwa jako odległy skutek wyborów domeny działania, produktu i wartości dla klienta, pierwotnie skutecznych, wiodących do pozytywnie ocenianych rezultatów, a potęgujących i utrwalających specjalizację przedsiębiorstwa i jego pozycję w sieciach powiązań<sup>13</sup>. Początkowo nic nie wskazuje na kanwę potencjalnej bezwładności. Wprost przeciwnie ww. wybory traktuje się jako wyraz poprawności procesów przystosowawczych do otoczenia i powodzenia w działaniach rynkowych. Wzmocnieniu przyszłej bezwładności może służyć styl zarządzania, kultura organizacyjna, struktura organizacyjna i system powiązań z podmiotami otoczenia. Te same czynniki są traktowane jako powody powodzenia we wdrażaniu strategii.

Ryzyko dotyczy także zasobów, pozyskania odpowiedniej ich liczby i rodzajów oraz konfiguracji. W tym zakresie ryzyko zarządzania zasobami ograniczają w szczególności zdolności organizacyjne do zarządzania dziedziną aktywności gospodarczej w zmiennych warunkach działania, zdolności do zdobywania i konfiguracji zasobów oraz ich wykorzystywania, a także zarządzania relacjami. Poziom ryzyka i siła wpływu na skuteczność wdrażania strategii oraz rezultaty ich zastosowania są skorelowane z profilem otoczenia wyrażającym jego cechy zmienności, złożoności i nieprzewidywalności. Monitorowania i reakcji przedsiębiorstwa wymagają w szczególności zachowania podmiotów z pola organizacyjnego.

Odmienność postępowania we wdrażaniu strategii w beyond budgeting, widoczna głównie poprzez odrzucenie planowania nakazowo-kontrolnego i zastąpienie go kroczącym z wyrazistymi elementami decentralizacji, wymaga spełniania określonych warunków wewnątrz systemu przedsiębiorstwa. Te dotyczą procesów i struktury

<sup>13</sup> Problem bezwładności został opisany w opracowaniu Urbanowska-Sojkin [2017].

organizacyjnej oraz ról menedżerów, o czym była wcześniej mowa. Potraktowane jako względnie samodzielne czynniki powodzenia wdrażania strategii, ale zintegrowane w koncepcji, w instrumentach i w działaniach, pozwalają skupić uwagę na procesach tworzenia wartości dla klienta. Cel stworzenia wartości postrzeganej przez klienta jako konkurencyjnej, wyznacza działania sprawdzające poprawność rozstrzygnięć i realizowanych zadań realnych wdrażających strategię, ich przebieg, wykorzystanie zasobów oraz osiągnięte rezultaty. Daleko idąca indywidualizacja rozwiązań jest pochodną możliwości zasobowych przedsiębiorstwa. Źródła ryzyka tkwią zarówno w procesach realnych (ryzyko działań gospodarczych), jak i regulacyjnych (ryzyko menedżerskie, ryzyko metodyczne, ryzyko behawioralne) [Urbanowska-Sojkin, 2013; Wolf, 2018]. Uwzględniając szczególnie te dwa rodzaje ryzyka wymienione na końcu zdania, konieczne jest zwrócenie uwagi na rozważenie aktywizacji menedżerów i podległych im zespołów w formułach decentralizacji, za którą uznaje się rozwiązania w formie centrów zysku i centrów rentowności<sup>14</sup>. Te, ale także inne formy, są w opinii Kobi [2016] przejawem marketingu wewnętrznego odnoszącego się do roli człowieka w przedsiębiorstwie i jej właściwego pełnienia. Wykorzystywane narzędzia mają oddziaływać motywacyjnie na zaangażowanie pracowników, wyzwalać ich kreatywność oraz innowacyjność, zarówno w bezpośrednim środowisku pracy, jak i dla przedsiębiorstwa. Tym samym rozwiązania odnoszą się do wyzwalań postaw menedżerów akceptujących fakt, że cele i zadania w trakcie wdrażania strategii powinny wyrażać wrażliwość menedżerów i ich reaktywność na odchylenia rezultatów działalności przedsiębiorstwa od założeń i wcześniejszych intencji jako skutek warunków, w których ono się odbywa. To oznacza także, że powiązanie systemu wynagrodzenia kadry z wynikami zdecentralizowanych jednostek przedsiębiorstwa skutkuje wzmocnieniem motywacji pracowników odwołujących się do potrzeb, głównie materialnych. Wobec upodmiotowienia menedżerów i pracowników w zespołach można uzyskać także efekty motywacyjne odwołujące się do potrzeb tzw. wyższego poziomu, czyli samorealizacji, przynależności i uznania.

Wielokrotnie wskazano w opracowaniu na znaczenie ciągłej obserwacji przedsiębiorstwa w kontekście otoczenia i zmian w nim zachodzących. Wiedza o zbieżności działania przedsiębiorstwa z otoczeniem warunkuje skuteczność działań wdrożeniowych, poprzez to, że jest fundamentem reakcji na odchylenia działań i ich rezultatów od założeń i towarzyszących im intencji. Źródłem wiedzy jest m.in. system wczesnego ostrzegania (lub wczesnego rozpoznania) wykorzystujący indykatory sfer otoczenia przedsiębiorstwa oraz indykatory wnętrza przedsiębiorstwa do informowania

<sup>14</sup> Problematyka *centrum zysku* lub *centrum rentowności* dominuje w opracowaniach z controllingu, co sprawia, że wątek motywacyjnego oddziaływania na kadre jest marginalizowany, nie zmienia to faktu, że to zainteresowanie tymi formami odpowiedzialności za działalność gospodarczą jest indukowane przez potrzeby wyższego poziomu – zwykle potrzebę samorealizacji i uznania [por. Nesterak, 2004: 216–225].

o zagrożeniach i potencjalnych szansach dla rozwoju przedsiębiorstwa<sup>15</sup>. Wspomaganie informacyjne procesów wdrażania strategii realizują, oprócz systemów wczesnego rozpoznania, systemy analityki biznesowej skoncentrowane na eksploracji danych dla określenia przyszłych potencjalnych procesów, zdarzeń, także tych peryferyjnych. Znaczenie analityki biznesowej wynika bezpośrednio z szybko rosnącej dostępności danych powodowanej cyfryzacją wszystkich dziedzin życia [szerzej w Seiter, 2017; Maertins, 2019]<sup>16</sup>. Podstawowe znaczenie dla wdrażania strategii mają systemy informacyjne przedsiębiorstwa. Wspomagają one wykorzystanie Strategicznej Karty Wyników zapewniającej skoordynowanie głównych obszarów strategicznych realizacji strategii, z misją i celami strategicznymi. Systemy informacyjne warunkują także rezultaty zarządzania ryzykiem w procesach formułowania i wdrażania strategii. Narzędziem zarządzania ryzykiem jest także Strategiczna Karta Ryzyka<sup>17</sup>. Powstała ona na kanwie idei Kaplana i Nortona, jej struktura wskazuje na podstawowe obszary ryzyka we wdrażaniu i realizacji strategii. Koncepcja Strategicznej Karty Ryzyka zawierając podstawowe obszary ekspozycji przedsiębiorstwa na ryzyko, stwarza fundamenty do zarządzania ryzykiem. Modelowe rozwiązania obejmują następujące obszary ekspozycji na ryzyko: zasoby rzeczowe i ich architekturę (ryzyko zasobów rzeczowych i procesów tworzenia wartości); zasoby finansowe i ich architekturę (ryzyko zasobów finansowych); produkty i wartość dla klientów (ryzyko atrakcyjności oferty wartości dla klientów); procesy rozwoju i narzędzia wspomagające (ryzyko dostosowywania się do zmian w otoczeniu) oraz kadrę, czyli jej kwalifikacje, motywacje, zachowanie i postawy (ryzyko menedżerskie, behawioralne). Wykorzystywanie Strategicznej Karty Ryzyka wymaga operacjonalizacji wymienionych rodzajów ryzyka na ich idiosynkratyczne części odpowiednio do charakterystyk konkretnego przedsiębiorstwa i warunków jego działania. Wprawdzie główne rodzaje ryzyka są modelowe dla przedsiębiorstw, to jednak ich wykorzystanie do analizy i ustalenia wpływu różnych czynników na skuteczność wdrażania strategii wymaga dezagregacji, aby ustalić ich morfologię i uwzględnić właściwe dla konkretnego przedsiębiorstwa. Ważne jest, aby analiza zindywidualizowanych rodzajów ryzyka przedsiębiorstwa następowała w kontekście misji i celów.

<sup>15</sup> Ewolucję systemów wczesnego ostrzegania (rozpoznawania) oraz znaczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwami zawiera także studium Nicka [2008].

<sup>16</sup> Przywołani autorzy podejmują wszechstronną analizę możliwości systemów analityki biznesowej, jak i uzasadniają zmiany w zakresie rozwiązań technologicznych i użyteczności w zarządzaniu.

<sup>17</sup> Koncepcja Strategicznej Karty Ryzyka została przedstawiona w opracowaniu Urbanowska-Sojkin [2013].

## Podsumowanie

Wdrażanie strategii, w każdym z aspektów i na każdym etapie, ma komponent ryzyka, które można ograniczać, biorąc pod uwagę fundamentalne zasady oraz warunki powodzenia. Dotyczą one podziału celów, pozyskania zasobów i ich konfiguracji, elastycznego planowania gospodarowania zasobami w kontekście zmian w otoczeniu, wspomagania informacyjnego wszystkich procesów i zdarzeń wewnątrz przedsiębiorstwa i w otoczeniu oraz wykorzystania dedykowanych narzędzi motywacyjnych w oddziaływaniu na kadre. Opanowywanie ryzyka we wdrażaniu strategii, w praktyce oznacza wykorzystywanie w obszarach strategicznych różnorodnych metod i technik zapobiegania nieprzystosowaniu przedsiębiorstwa do otoczenia z uwzględnieniem jego własnych możliwości, ograniczania skutków nieprzystosowania lub ich likwidacji. W zarządzaniu ryzykiem wdrażania strategii ma znaczenie wiedza o potencjalnych źródłach, obszarach ekspozycji oraz poziomach jego akceptacji (poziomy tolerancji, granice ryzyka, progi ryzyka). Orientacja na ryzyko ukierunkowuje procesy podziału celów, planowanie i organizację wdrożenia strategii, proces działań wykonawczych i zabezpieczenia ich przebiegu w konieczne zasoby. Ta sama orientacja czyni także zasadnym wykorzystywanie kroczącego planowania zasobów do zapewnienia najlepszej ich architektury w kontekście celów i warunków, w których będą realizowane.

## Bibliografia

- [1] Baethge S. [2013], *Beyond Budgeting: Marktgerechte Alternative oder nur Theorie*, Diplomica Verlag, Hamburg.
- [2] Bauer K. [2004], KPIs – The Metrics That Drive Performance Measurement, *DM Review* September.
- [3] Becker F.G. [1998], *Grundlage der Unternehmensführung*, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- [4] Eckerson W. [2006], Creating Effective KPIs, *DM Review* June.
- [5] Gilbert X., Büchel B., Davidson R. [2010], *Erfolgreiche Umsetzung strategischer Initiativen: Sieben Erkenntnisse zur Überwindung der häufigsten Hürden*, Springer Verlag, Wiesbaden.
- [6] Kaleta A. [2013], *Realizacja strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [7] Knight F.H. [1921], *Risk, Uncertainty and Profit*, <http://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/books/risk/riskuncertaintyprofit.pdf> (dostęp: 7.04.2022).
- [8] Kobi J.M. [2016], *Neue Pramissen in Führung und HR Management: Mehr Leistung durch Sicherheit und Verbundenheit*, Springer Verlag, Wiesbaden.

- [9] Koch J. [2009], Innovation, organisationale Routinen und strategische Pfade, *Zeitschrift für Management* 4.
- [10] Kowal W. [2013], Skuteczność i efektywność – zróżnicowane aspekty interpretacji, *Organizacja i Kierowanie* 4.
- [11] Kowalewski M. [2015], Koncepcja beyond budgeting jako alternatywa dla tradycyjnego budżetowania, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 854, Finanse, Rynki, Ubezpieczenia* 75.
- [12] Kraewing M. [2017], *Digital Business Strategie für den Mittelstand Entwicklung und Konzeption in internationaler Ausrichtung*. Haufe Gruppe, Freiburg, München, Stuttgart.
- [13] Kraikebaum H., Gilbert D.U., Behnam M. [2018], *Strategisches Management*, Kolhammer, Stuttgart.
- [14] Maertins A. [2019], *Das Management der erfolgreichen strategischen Frühaufklärung als organisationale Fähigkeit*, Springer Verlag, Wiesbaden.
- [15] Masiukiewicz P. [2017], Sprawność jako kryterium oceny zarządzania, *Prakseologia, Zeszyty Naukowe Towarzystwa Naukowego Prakseologii* 2.
- [16] Nesterak J. [2004], *System oceny centrum odpowiedzialności*, ANVIX, Kraków.
- [17] Nick A. [2008], *Wirksamkeit strategisches Frühaufklärung. Eine empirische Untersuchung*, Springer Verlag, Wiesbaden.
- [18] Norkowski M. [2015], *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem według koncepcji Beyond Budgeting. Jak zaprojektować system zarządzania, aby zdobyć przewagę w dynamicznym otoczeniu konkurencyjnym?*, CeDeWu, Warszawa.
- [19] *Nowa normalność. Rzeczywistość w czasie globalnej pandemii* [2020], Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- [20] Proff H. [2002], *Konsistente Gesamtunternehmensstrategien*, DUV in Kooperation mit Gabler, Wiesbaden.
- [21] Riekhof Ch. [2010], *Die sechs hebel der Strategieumsetzung, Plan – Ausführung – Erfolg*, Schäffer – Poeschel Verlag, Stuttgart.
- [22] Schreyögg G., Sydow J., Koch J. [2003], *Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- [23] Seiter M. [2017], *Business Analytics: Effektive Nutzung fortschrittlicher Algorithmen in der Unternehmenssteuerung*, Vahlen, München.
- [24] Urbanowska-Sojkin E. [2013], *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [25] Urbanowska-Sojkin E. [2017], Wybory strategiczne – u podstaw „bezwładności” przedsiębiorstw w warunkach niepewności, *Organizacja i Kierowanie* 2.
- [26] Urbanowska-Sojkin E. [2021], *Sprawność przedsiębiorstw w warunkach niepewności. Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- [27] Walter S. [2019], *Strategie Design: Ein ganzheitliches Strategieverständnis für das digitale Zeitalter*, Springer-Verlag, Wiesbaden.
- [28] Waśkiewicz A. [2022], Rewolucja konsumentów? Ekonomia współdzielenia jako nowa wizja ładu społecznego, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny* 1.
- [29] Welge M.K., AL-Laham A., Eurelich M. [2017], *Strategisches Management, Grundlagen -Prozess-Implementierung*, Springer Verlag, Wiesbaden.
- [30] Wolf M. [2018], *Stress, Informationen und Entscheidungen im Management: Wirkungszusammenhänge und Einflussfaktoren*, Springer Verlag, Wiesbaden.
- [31] Zniszczoł A. [2016], Koncepcja Beyond Budgeting, jako alternatywa dla tradycyjnego budżetowania, *Journal of Modern Management Process* 1/1.
- [32] Zweifel Th.D., Borey E.J., [2016]. *Strategie in Aktion. In sieben Schritten zur Unternehmensstrategie und Umsetzung: Planung, Führung, Leistung im Enklang*, Springer Fachmedien, Springer Verlag, Wiesbaden.

---

## KOLONIZACJA RYZYKA WDRAŻANIA STRATEGII W PRZEDSIĘBIORSTWACH

### Streszczenie

Wdrażanie strategii w przedsiębiorstwie to proces, którego przebieg stanowi o rezultatach rynkowych, i szerzej ekonomicznych, wyborów strategicznych. Jego przeprowadzenie wymaga zachowania zasad, a ich przestrzeganie jest jedną z przyczyn powodzenia. Zmienne warunki otoczenia, w których działają przedsiębiorstwa, mają wpływ na sposoby wdrażania strategii i współokreślają związane z nimi ryzyko. W trakcie wdrażania decyzji strategicznych konieczne jest przestrzeganie wymogu przystosowywania się przedsiębiorstwa do zmiennych warunków w otoczeniu, co prowadzi niekiedy do modyfikacji celów i strategii. Celem opracowania jest przedstawienie uwarunkowań skutecznego wdrażania strategii w warunkach niepewności. Fundamentem wdrażania strategii są zasoby i ich konfiguracja, wspomaganie informacyjne oraz motywacja kadry.

**SŁOWA KLUCZOWE: STRATEGIA, WDRAŻANIE, CZYNNIKI SUKCESU, RYZYKO  
WDRAŻANIA STRATEGII**

**KODY KLASYFIKACJI JEL: M1, L1**

---

## COLONIZATION OF THE STRATEGY IMPLEMENTATION RISK IN THE ENTERPRISES

### Abstract

The implementation of the strategy in the enterprise is a process, the course of which determines the market results and economic strategic choices. Its implementation requires the observance of special rules, and compliance with them is one of the key success factors. Variable environmental conditions in which enterprises operate have an impact on the methods of implementing the strategy and co-define the associated risk. During the implementation of strategic decisions, it is necessary to maintain the requirement of the enterprise to adapt to changing conditions in the environment, which sometimes leads to modification of these decisions. The aim of the study is to present the determinants of the effective implementation of the strategy under conditions of uncertainty. The basis for implementing the strategy are resources and their configuration, information support and staff motivation.

**KEYWORDS: STRATEGY, IMPLEMENTATION, SUCCESS FACTORS, RISK OF IMPLEMENTATION**

**JEL CLASSIFICATION CODES: M1, L1**