

dr Jan Beliczyński

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Zarządzanie strategiczne - wykład

Implementacja strategii firmy

Implementacja

łac. *impleo*, *-evi*, *-etum* - spełnić, wykonać, zapełnić, ukończyć, wypełnić

- przystosowanie jakiegoś programu do pracy na określonym typie urządzenia
- uprawomocnienie się czegoś, spełnienie, wywiązanie się z czegoś, wprowadzanie w czyn
- wdrażanie, które dotyczy wyrabiania poprzez ćwiczenia w kimś jakiejś umiejętności, obznajmiania i przysposabiania kogoś, wprowadzania czegoś w życie

Implementacja strategii

- poszukiwaniem zasobów, których właściwe (odpowiednie do warunków, warunkowe) zastosowanie prowadzi do osiągnięcia strategicznych celów organizacji [J. M. Lehner]
- przystosowanie „starego” stanu przedsiębiorstwa do realizacji nowej strategii, uzyskiwania nowego stanu przedsiębiorstwa w relacji do nowego stanu otoczenia (nowa sytuacja strategiczna) i uzyskiwania nowych osiągnięć
- organizowanie i motywowanie oraz rozruch w realizacji strategii (wąskie znaczenie)

Implementacja strategii według Artura A. Thompsona i Alonzo J. Stricklanda obejmuje działania i decyzje związane z realizacją zamiarów i planów strategicznych w przedsiębiorstwie

Kluczem do sukcesu podczas wdrażania strategii jest zjednoczenie organizacji wokół opracowanej strategii oraz spowodowanie, aby każde istotne działanie i czynność administracyjna była wykonywana w sposób ściśle tej strategii odpowiadający

Implementacja strategii to proces, który prowadzi do osiągnięcia celów strategicznych

Implementacja strategii

- właściwe (odpowiednie do warunków) zastosowanie prowadzi do osiągnięcia celów strategicznych

Fazy procesu implementacji:

- **instrumentalizację procesu realizacji strategii** (gromadzenie i przetwarzanie informacji, stworzenie struktur organizacyjnych dla realizacji tego procesu, powołanie i organizacja zespołów roboczych, itp.).
- **przygotowanie rzeczowych środków realizacji strategii**, (tworzenie szeroko rozumianego rzeczowego potencjału strategicznego firmy /zasoby rzeczowe, ludzkie, umiejętności itp./)
- **przygotowanie realizacji i realizacja**, która zmierza do optymalnego wykonania programów produkcyjnych (usługowych) w ramach istniejącego rzeczowego potencjału strategicznego

Kluczowe czynności implementacyjne

- 1. Zaprojektowanie organizacji mogącej skutecznie wdrożyć strategię,**
- 2. Zadbanie o budżet wspierający realizację strategii,**
- 3. Zastosowanie systemów wspierających zarządzanie (polityka, procedury, systemy informacyjne i kontrolne),**
- 4. Zaprojektowanie systemu nagród i zachęt ściśle związanego z celami operacyjnymi i strategią,**
- 5. Dostosowanie kultury organizacyjnej do wybranej strategii,**
- 6. Wykorzystanie strategicznego przywództwa.**

Zadania implementacji

- operacjonalizacja celów, pozyskiwanie i alokacja zasobów
- budowanie organizacji zdolnej do skutecznego egzekwowania strategii
- kształtowanie budżetów wprowadzających strategię
- budowanie wspierającego systemu zarządzania
- dostosowanie kultury przedsiębiorstwa do strategii
- kształtowanie systemu motywacji
- wykonanie strategicznego przywództwa

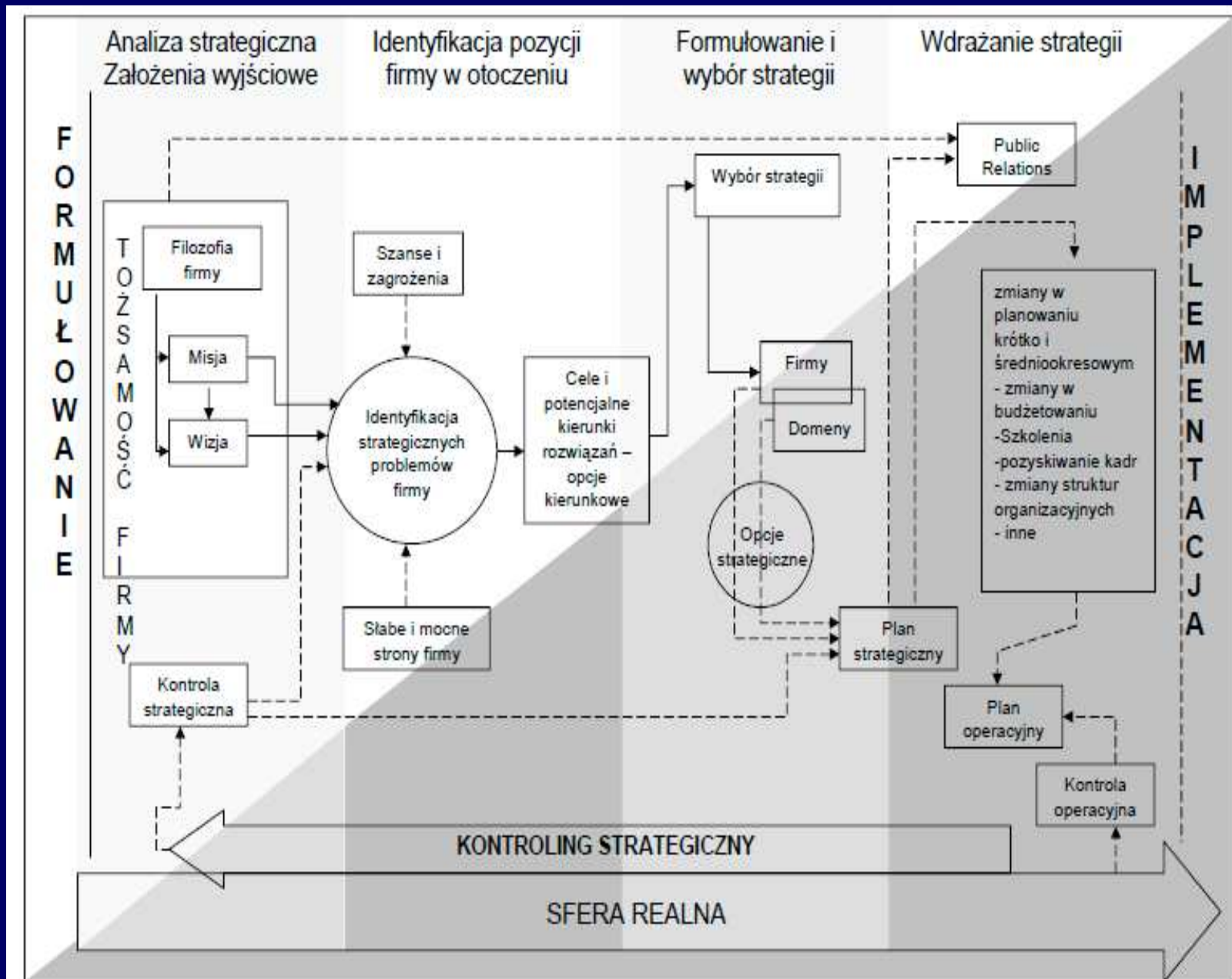
Operacjonalizacja celów

- **zawężenie zakresu celów,**
- **precyzyjna parametryzacja tego co ma być osiągnięte,**
- **przełożenie celów wyższego rzędu na cele niższego rzędu**

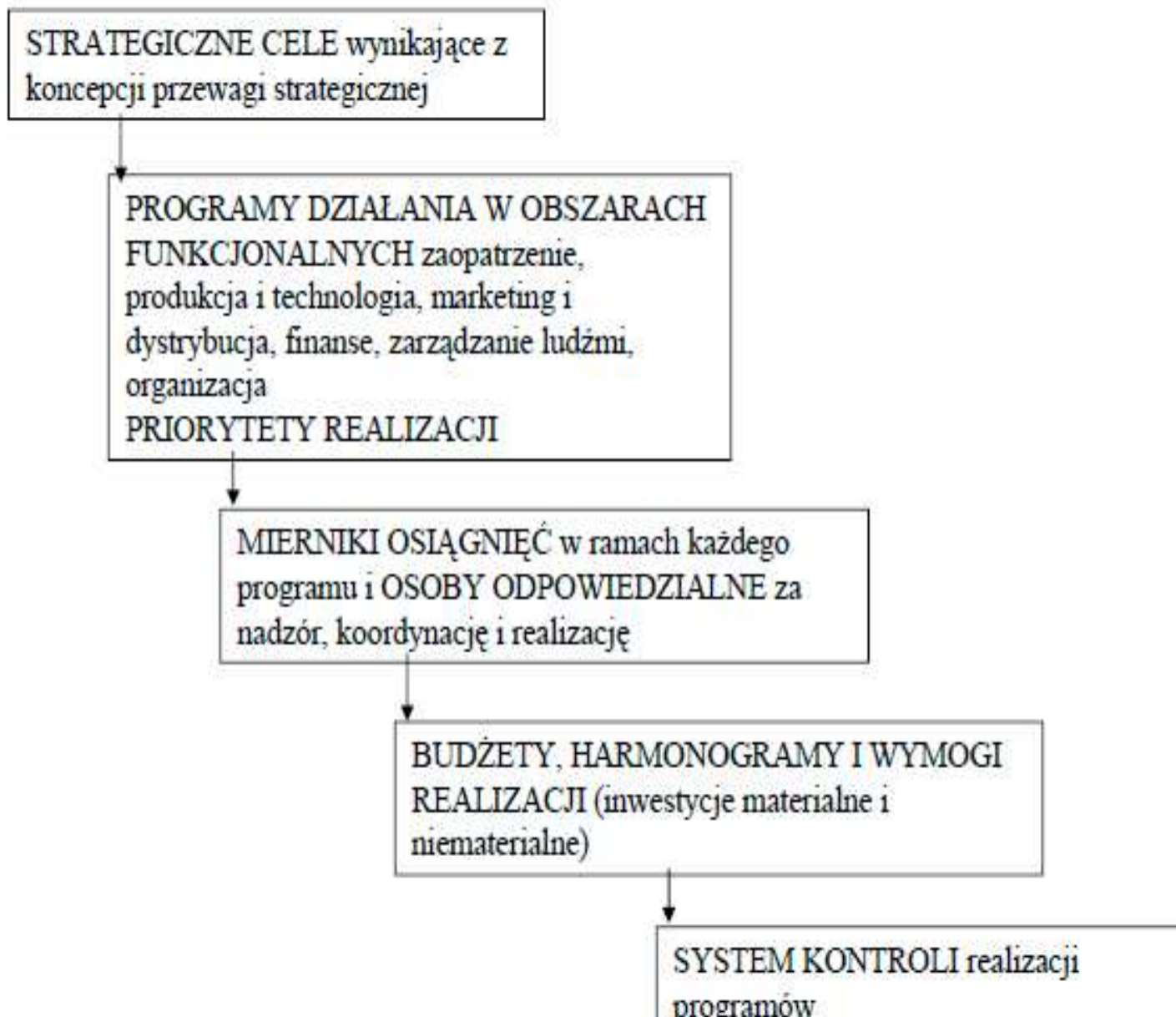
Istota implementacji strategii według M. Moszkowicza

Rodzaj procesu	Rdzeń modelu	Problemy – odpowiedzi na pytania				
Formułowanie strategii	Stworzenie formuły działania prowadzącej do sukcesu	Po co?	Co?	Jak?	Czym?	Kiedy?
Implementacja strategii	Znalezienie najlepszej drogi do sukcesu w istniejących warunkach	Chcieć!	Móc!	Potrafić!	Zdażyć!	Uprzedzić!

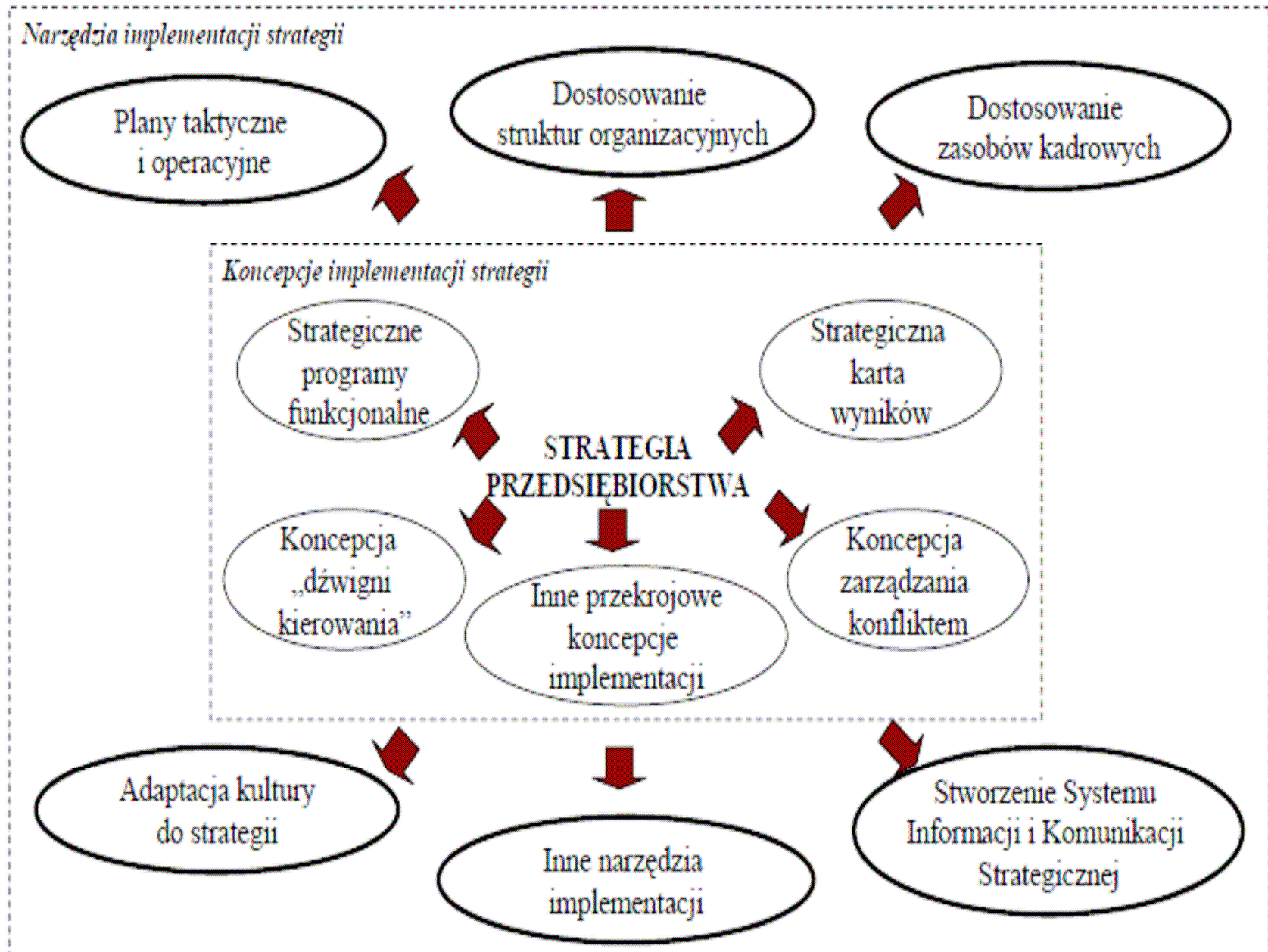
Schemat formułowania i implementacji strategii wg. M. Moszkowicza



Sekwencja budowania i wdrażania strategii



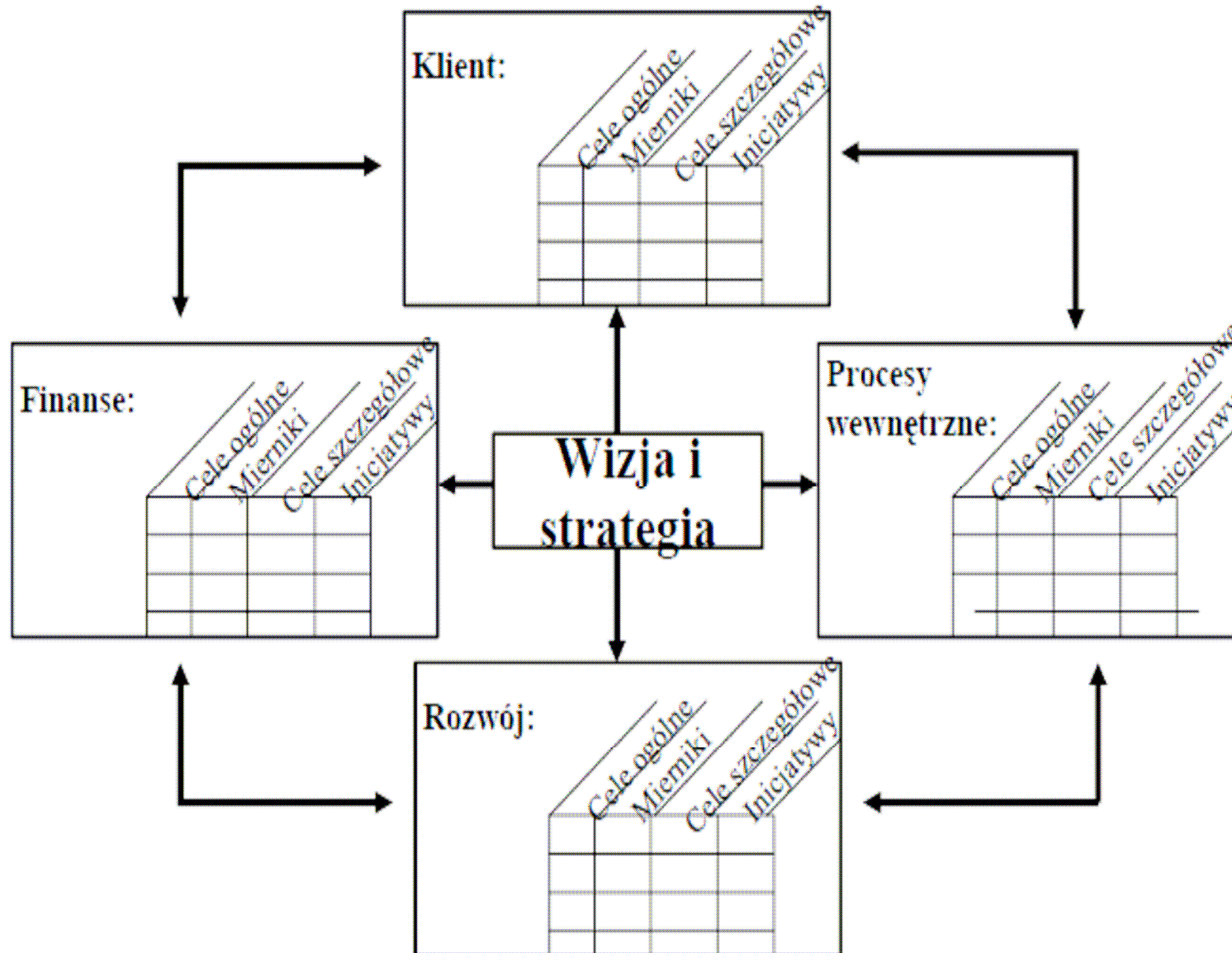
Koncepcje i narzędzia implementacji strategii



Narzędzia i warunki implementacji strategii

- **Plany taktyczne i operacyjne**
- **Strategiczna Karta Wyników**
- **System Informacji i Komunikacji Strategicznej**
- **Dostosowanie struktur organizacyjnych do strategii**
- **Dostosowanie zasobów kadrowych do strategii**
- **Adaptacja kultury do strategii**

Zrównoważona karta wyników Roberta Kaplana i Davida Nortona jako narzędzie implementacji strategii



Dźwignia — jedna z maszyn prostych, których zadaniem jest uzyskanie działania większej siły przez zastosowanie siły mniejszej.

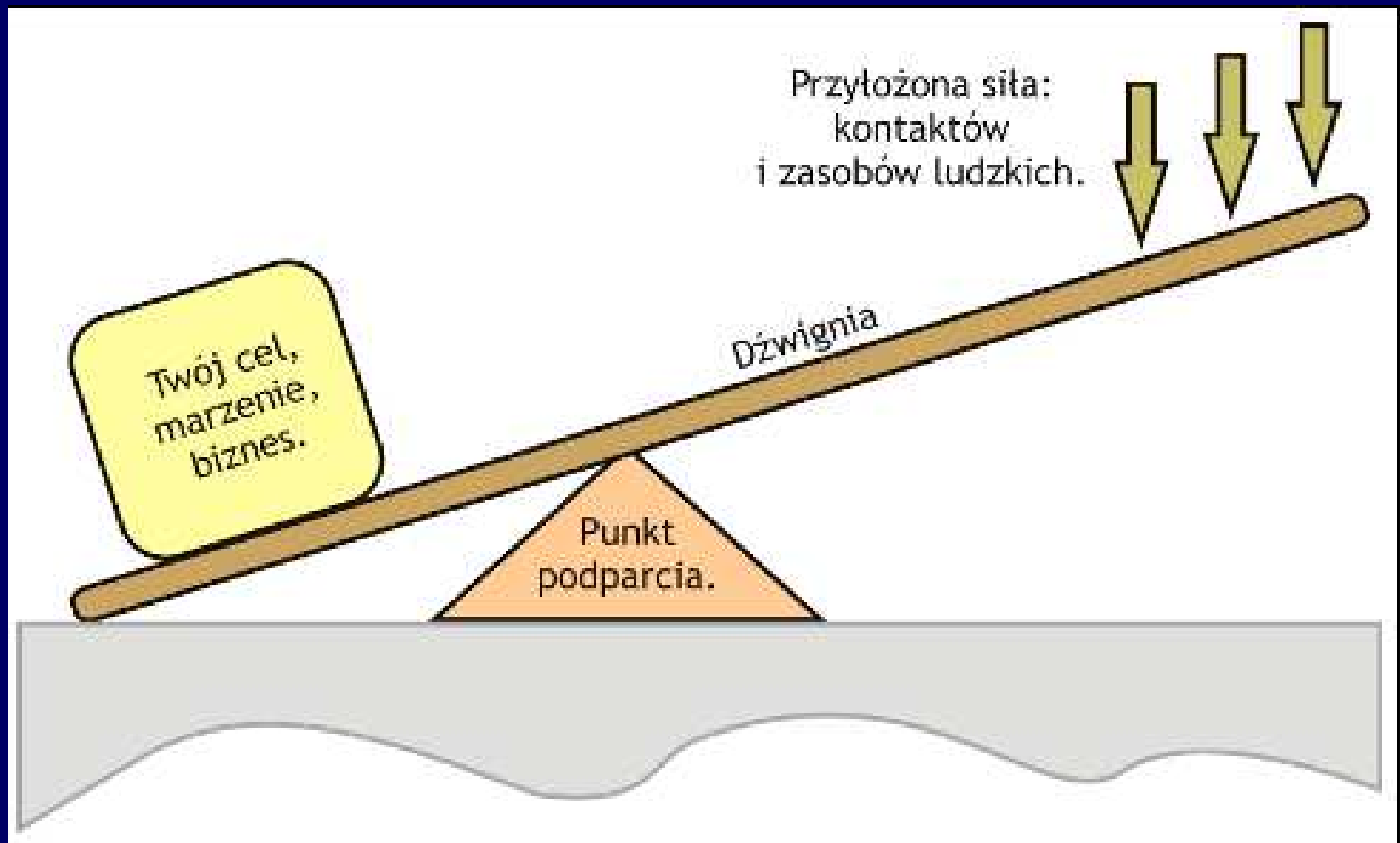
Zbudowana jest ze sztywnej belki zawieszonej na osi. Dźwignia wchodzi w skład wielu mechanizmów, które również często nazywane są w skrócie dźwignią (np. dźwignia zmiany biegów, dźwignia hamulca, dźwignia wycieraczek, dźwignia przerzutki).



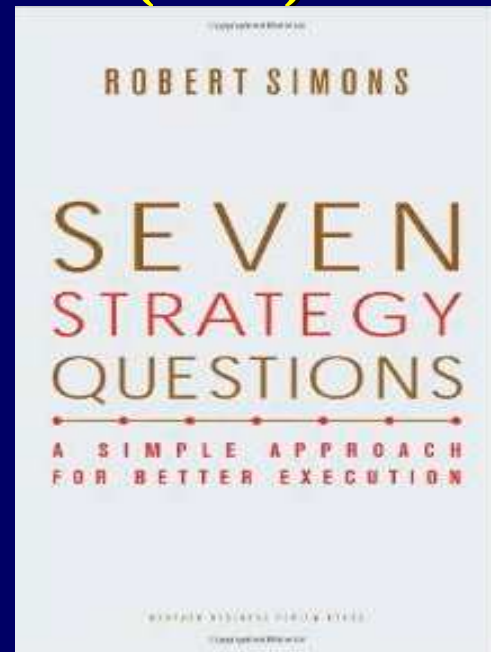
Dźwignia – technika wykorzystywana w sztukach walki, polegająca na ułożeniu stawu przeciwnika w taki sposób, aby próby uwolnienia się wywoływały ból (np. w aikido) lub aby wywołać ból (np. w jiu-jitsu).

Jest to zmuszenie stawu (lub kilku stawów) przeciwnika do pracy w nienaturalnych warunkach np. przeprost stawu łokciowego (ramiennie-łokciowego) lub kolanowego.





Koncepcja dźwigni kierowania (*levers of control*) Roberta Simonsa (1995)



**Professor of Business Administration at
Harvard Business School**

Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, Harvard Business School Press 1995, 217 stron. **Metoda implementacji** strategii opracowana w odpowiedzi na konflikty powstające w organizacji. Jest ona następstwem potrzeb w zakresie zarówno innowacji, jak i

Koncepcja dźwigni kierowania (kierowniczych)

Metoda implementacji strategii opracowana w odpowiedzi na konflikty powstające w organizacji. Jest ona następstwem potrzeb w zakresie zarówno innowacji, jak i osiągania założonych celów.

Koncepcja ta jest zbudowana z czterech podsystemów strategicznej kontroli: wartości, rozgraniczającego, diagnostycznego, interaktywnego.

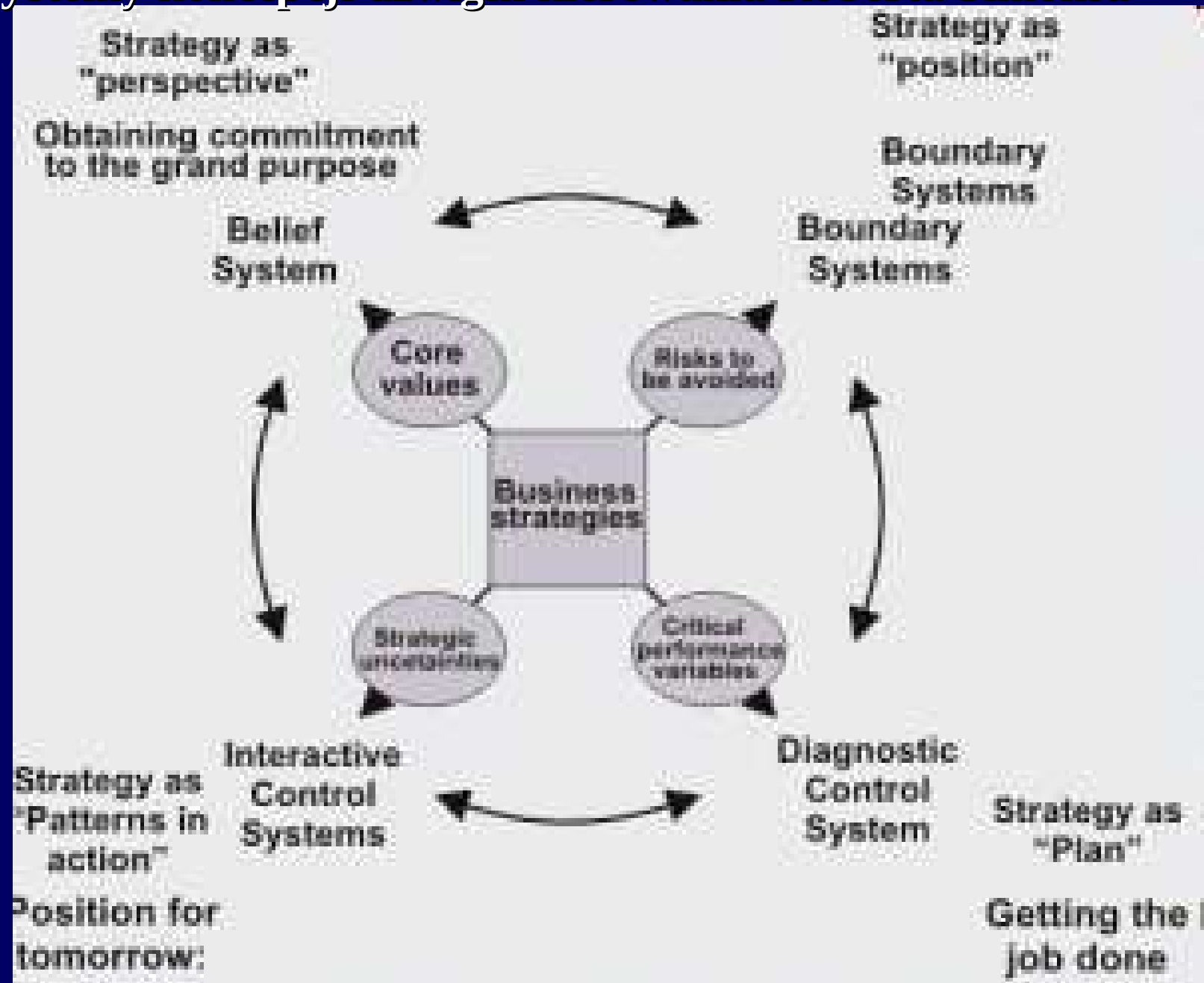
Koncepcja ta ma charakter ogólny, kompleksowy, podkreślający współistnienie podsystemów zarządzania, na których autor opiera —niczym na dźwigniach —kierowanie procesem implementacji.

Dźwignie te pozwalają przedsiębiorstwu na zachowanie równowagi wewnętrznej oraz stabilności wobec otoczenia, co stanowi istotę nie tylko niniejszej koncepcji, ale zarządzania strategicznego w ogóle

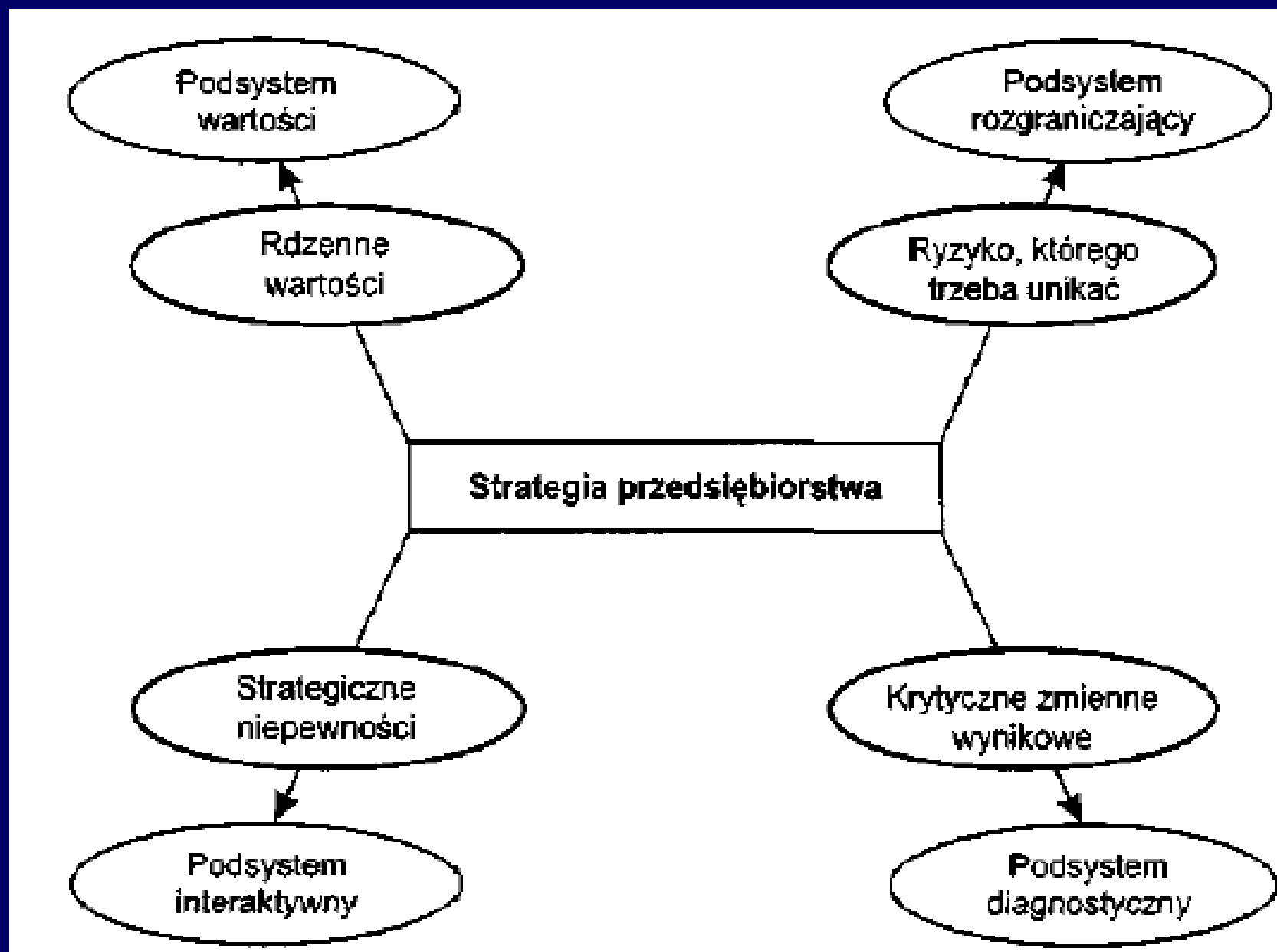
U podstaw modelu Roberta Simonsa leży potrzeba rozwiązania zasadniczych problemów utrudniających efektywne wdrażanie strategii, przy których formułowaniu podkreślono przede wszystkim występowanie typowych ograniczeń i rozbieżności w organizacji:

- naczelne kierownictwo ma ograniczone możliwości kierowania, co wynika z niedostatecznej zdolności do pozyskiwania i przetwarzania informacji, stąd też konieczne jest współdziałanie w tym zakresie z innymi pracownikami,
- ograniczanie się jedynie do realizacji zamierzonych strategii jest niewystarczające —istnieje konieczność uwzględniania również strategii niezamierzonych, pojawiających się „od dołu”, będących reakcją na zmiany w otoczeniu,
- ważnym problemem jest kwestia motywacji —nie powinna się ona ograniczać do rygorystycznej kontroli, ale raczej zmierzać ku wyzwoleniu twórczego potencjału pracowników.

Podsystemy koncepcji dźwigni kierowania Roberta Simonsa



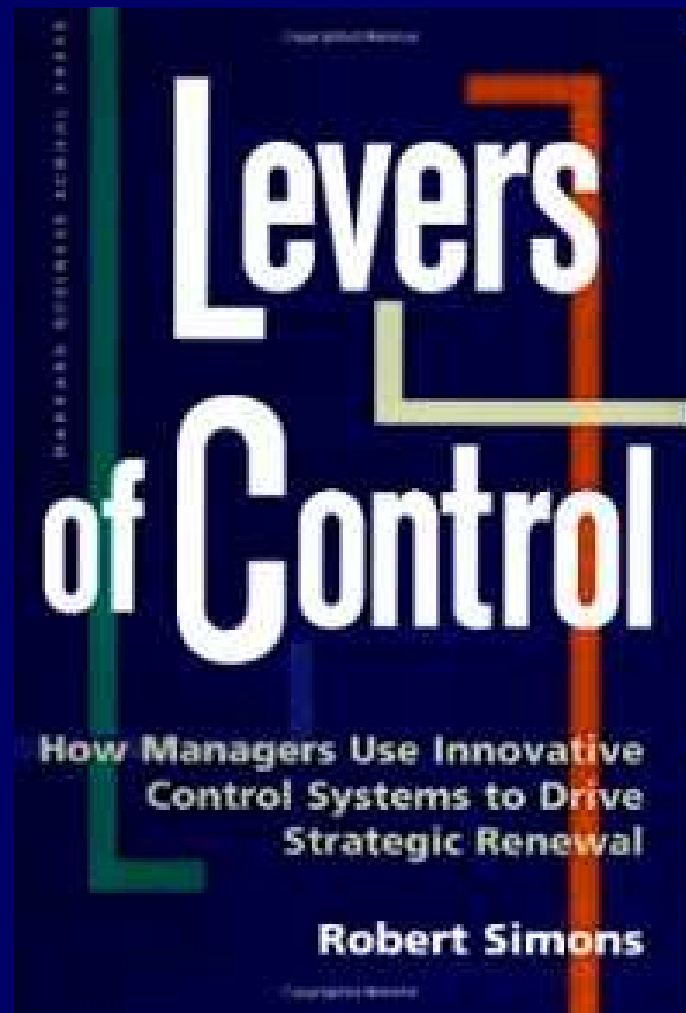
Podsystemy koncepcji dźwigni kierowania Roberta Simonsa



Koncepcja dźwigni kierowania obejmuje cztery podsystemy składające się na system zarządzania:

- **podsystem wartości** —oparty na rdzennych wartościach —określa kierunek działań strategicznych, wskazuje ideał przewodni przedsiębiorstwa (misja, wizja, credo),
- **podsystem rozgraniczający** —oparty na ryzyku, którego należy uniknąć —ustalający granice zachowań pracowników w formie zakazów,
- **podsystem diagnostyczny** —oparty na krytycznych zmiennych wynikowych (kluczowych czynnikach sukcesu) —monitorujący wyniki i osiągnięcia w zakresie realizacji celów strategicznych poprzez porównanie do ustalonych standardów, a w przypadku odchyleń —prowadzący do podjęcia działań korygujących lub weryfikacji standardów,
- **podsystem interaktywny** —oparty na strategicznych niewiadomych —stymulujący reagowanie na sygnały z otoczenia i uczenie się organizacji, umożliwiający adaptacje.

Istotą kompleksowej, zintegrowanej koncepcji Roberta Simonsa jest taki dobór elementów modelu, aby tworzyły logiczną całość, wzajemnie się uzupełniały i równoważyły. Stąd też analogia do dźwigni — mają one zapewnić stabilne i równe oparcie



Robert Simons zakłada równowagę w układzie ludzie — zadania.

Dwa pierwsze podsystemy — **wartości i rozgraniczający** — odnoszą się do „miękkich”, czyli ludzkich aspektów wdrażania strategii. Wartości i zasady powinny wskazywać pracownikom zgodny ze strategią kierunek postępowania, natomiast zakazy — zapobiegać niepożądanym zachowaniom.

Podsystemy diagnostyczny i interaktywny dotyczą „twardych” kwestii, czyli celów strategicznych, przy których ważne jest nie tylko porównywanie wyników do zamierzeń w systemie diagnostycznym, ale również modyfikacja tych zamierzeń dzięki interaktywnemu reagowaniu na zmiany w otoczeniu.

Podsystemy **wartości i rozgraniczający** służą zatem koordynacji (kontroli) postępowania pracowników, **podsystem diagnostyczny** — **kontroli** realizacji celów, natomiast **podsystem interaktywny** — **adaptacji** owych celów do zmiennych warunków otoczenia.

W odpowiedzi na problem rozbieżności między nieograniczonością informacji a ograniczonością uwagi zarządu Simons proponuje:

- podział ról w organizacji —z naczelnym kierownictwem współpracują specjalnie powołane grupy sztabowe, odpowiedzialne za prawidłowe funkcjonowanie podsystemów, a ponieważ wszystko opiera się na informacji, ich głównym zadaniem jest kierowanie jej pozyskiwaniem, przetwarzaniem i przekazywaniem.
- opracowanie w ramach podsystemów formalnych procedur, które niejako same kierują przedsiębiorstwem, odciążając w ten sposób ograniczoną z natury uwagę zarządu.

Problem wdrażania strategii zauważyli m.in. Robert Kaplan i David Norton, którzy wytykają wady aktualnie stosowanych systemów zarządzania. Wg ich badań:

- aż 41% dyrektorów nie wie, w jaki sposób wcielić w życie strategię (wśród menedżerów niższego szczebla odsetek ten wyniósł aż 93%),**
- wynagrodzenie 74% menedżerów wyższego szczebla i mniej niż 10% menedżerów średniego szczebla, powiązane jest z realizacją strategii,**
- 45% przedsiębiorstw w ogóle nie dokonuje przeglądu strategii i nie podejmuje decyzji dotyczących strategii,**
- alokacja zasobów nie jest powiązana z realizacją strategii (np. przez budżetowanie),**
- niezadowalająca jest także znajomość strategii przez pracowników.**

MARK MORGAN
RAYMOND E. LEVITT
WILLIAM A. MALEK

SKUTECZNE WDRAŻANIE STRATEGII



ZARZĄDZANIE

WYDAWNICTWA PROFESJONALNE PWN



VISION
VALUE
PERFORMANCE
COLLABORATION
MANAGEMENT
RESEARCH
STRATEGY

Sukces – (łacińskie “*succere*” oznacza “powieść się) pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, osiągnięcie zamierzonego celu, udanie się czegoś. Sukces organizacji to pozytywnie oceniany poziom realizacji uprzednio zamierzonych celów



W marcu 2013 roku BSH Sprzęt Gospodarstwa Domowego sp. z o.o., polska spółka należąca do koncernu BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH, została większościowym udziałowcem Zelmer S.A. W efekcie tego Zelmer stał się częścią Grupy BSH.



W latach 1992-1993 Pudliszki były jednym z 500 najlepszych i najefektywniejszych przedsiębiorstw w Polsce. W 1997 roku, Pudliszki stały się częścią H.J. Heinz Company, amerykańskiego koncernu produkującego żywność i największego producenta ketchupu na świecie



Powstała w 1845 r (1945-1989 "22 lipca" na cześć Manifestu Lipcowego). W 1991 r. wedlowskie zakłady trafiły do koncernu Pepsi Co., który zostawił sobie segment słonych przekąsek, a markę E.Wedel odprzedał brytyjskiej firma Cadbury. Gdy w 2010 r. spółka Cadbury Wedel została przejęta przez amerykański koncern Kraft Foods, Komisja Europejska interweniowała w obawie przed monopolem i nakazała Kraftowi sprzedaż Wedla. W ten zawiły sposób ostatecznie legendarna czekolada, a przede wszystkim znak firmowy E.Wedel trafił do japońskiego koncernu LOTTE Group.



Od 2011 amerykański koncern i światowy lider na rynku przypraw,
McCormick&Company Inc.



w 1996 r. przejęta przez norweski koncern Rieber & Son ASA.

W czerwcu 2013 r. nastąpiła kolejna zmiana właściciela. Norweski koncern Orkla kupił 90,11% akcji Rieber & Søn, właściciela wrocławskiej Delecty. W ten sposób znana i ceniona polska marka weszła w skład jednej z najstarszych norweskich firm



Początki firmy sięgają 1910 r. W 1993 r. nastąpiła prywatyzacja zakładów, które trafiły w ręce niemieckiego koncernu Bahlsen.



Soraya to polska marka kosmetyków stworzona w 1983 r. przez Jolantę Zwolińską. Kosmetyki nazwane na cześć Sorayi Esfandiary Bachtari – księżniczki Iranu, drugiej żony ostatniego perskiego szacha Mohammada Rezy Pahlawiego, W 2000 r. firma Soraya trafiła w ręce szwedzkiego koncernu Cederroth AB,



Produkowane od 1983 r. przez polską firmę, założoną przez dr Urszulę Grzegorzewską przez lata zdobyły zaufanie konsumentów, Od 2003 Grupa Kolastyna tworzy grupę kapitałową, do której należą takie marki jak Laboratorium Kolastyna, Miraculum, Tanita, Paloma, Uroda, Makler. W 2007 r. firma zadebiutowała na giełdzie Papierów Wartościowych. W 2010 r., prawa do marki Kolastyna nabyła grecka firma Sarantis.



Żywiec, piwo warzone od 1856 r. przez Browar Arcyksiążęcy, nie są polskie.

Marka, która jest flagowym polskim produktem należy obecnie do Grupy Żywiec, której głównym udziałowcem od lat dziewięćdziesiątych jest holenderski Heineken.



Podobny los podzieliło warzone od XVII w. piwo z Tyskich Browarów Książęcych, najdłużej, nieprzerwanie działającego w jednej lokalizacji browaru w Polsce.

Od 1999 r. ten historyczny browar należy do Kompanii Piwowarskiej, której inwestorem jest koncern SAB Miller, obecnie jedyny właściciel.



Bank Pekao w swojej ponad osiemdziesięcioletniej historii działał nieprzerwanie w różnych warunkach politycznych i gospodarczych.

Bank Polska Kasa Opieki Spółka Akcyjna został powołany w 1929 r. Wojenną zawieruchę instytucja przetrwała bez większego uszczerbku w substancji majątkowej i wznowiła działalność w 1946 r.

Po transformacji ustrojowej prywatyzacja Banku Pekao S.A. rozpoczęła się w 1998 roku, a bank trafił na Giełdę Papierów Wartościowych. Rok później Pekao S.A. stał się członkiem międzynarodowej grupy bankowej



WARTA to wieloletnia historia, której początek sięga 1920 r., gdy w Poznaniu powstało Towarzystwo Reasekuracyjne WARTA S.A. W 2000 r. ten polski ubezpieczyciel z tradycjami trafił w ręce belgijskiej Grupy KBC. Obecnie od dwóch lat strategicznymi akcjonariuszami WARTY są niemiecka grupa Talanx i japońska firma Meiji Yasuda.



Gdyńska firma **Ivona Software**, założona w 2001 roku przez dwóch absolwentów Politechniki Gdańskiej: Łukasza Osowskiego i Michała Kaszczuka, odniosła niebywały sukces. Jej sztandarowy produkt - syntezator mowy, oparty na technologii text-to-speech, czyli oprogramowanie zmieniające tekst pisany na wypowiedź, zyskał międzynarodowe uznanie. Szybko głos Ivony pojawił się w nawigacjach urządzeń Blackberry, czy czytnikach Amazon. Syntezator mowy okazał się hitem rynkowym i przyciągnął uwagę zagranicznych koncernów. Ostatecznie polska firma technologiczna została przejęta przez Amazon,



devkun 2013

Devkun z wv/kod.pl

Przykład likwidacji polskiego handlu jest przykładem kolonizacji polskiej gospodarki przez kapitał zagraniczny i tym samym sprowadzanie Polaków z poziomu właścicieli przedsiębiorstw handlowych do poziomu jedynie niskopłatnych pracowników.

Nieprawda, iż kapitał nie ma narodowości. O tym pisze m.in. **Ha-Joon Chang** w książce "**23 rzeczy, których nie mówią ci o kapitalizmie**". Kapitał ma narodowość i widać to np. w sektorze bankowym przy niekorzystnych warunkach kredytowych w dobie kryzysu dla polskich przedsiębiorstw.