

# Strategia tylko na papierze?

dr Adrianna Lewandowska, dr Marcin Likierski

**Nasze rozważania z poprzedniego artykułu wskazały dobitnie, iż konsekwencje prowadzenia działalności gospodarczej bez jasno określonej wizji i strategii rozwoju, mogą być bardzo dramatyczne w skutkach. Praktyka wielokrotnie nam pokazała, że grę o przyszłość wygrywają ci, którzy mają konkretną strategię i krok po kroku, z dużą konsekwencją ją realizują.**

W praktyce działalności gospodarczej obserwujemy ogromną różnicę pomiędzy firmami, które posiadają strategię, a tymi, które ją realizują. Obrazuje to poniższe, proste w założeniu, zadanie logiczne. Trzy żaby siedzą na kłodzie. Nagle wszystkie **POSTANOWIŁY** wskoczyć do wody. Ile żab zostało? Po chwili zastanowienia trzeba przyznać, iż na kłodzie w dalszym ciągu siedzą wszystkie trzy zielone żabki! One **POSTANOWIŁY** wskoczyć do wody, ale **NIE WSKOCZYŁY**. I tak właśnie jest z większością naszych firm. Nawet, gdy przedsiębiorstwo decyduje się na to, aby opracować konkretną strategię, to wcale nie znaczy, że później ją realizuje. Nasze badania prowadzone wśród polskich małych i średnich przedsiębiorstw wykazują, że ponad 93 proc. firm posiadających określoną strategię, na co dzień zapomina o niej i zmierza czasem w zupełnie innym niż zdefiniowano kierunku. Okazuje się, że sfera wdrażania strategii w biznesową działalność przedsiębiorstwa, niezależnie od poziomu organizacyjnego, jest najtrudniejszym elementem zarządzania strategicznego.

Dlaczego tak się dzieje? Jakie są przyczyny tego, że strategiczne zamierzenia pozostają najczęściej pobożnymi życzeniami, spisany

w ładnie wydanej broszurze strategicznej? Nasze obserwacje wielu firm podczas projektów doradczych, pozwalają zdefiniować niższe bariery, jako te najczęściej występujące w naszej biznesowej codzienności.

## Bariera komunikacji

Większość zarządów małych i średnich przedsiębiorstw, po wypracowaniu strategii dla swojej firmy, uważa sprawę za zamkniętą i nie widzi powodu, aby to co w niej zapisano, przekazać swoim pracownikom. Oni przecież nie są od „strategii”, tylko od realizacji zamówień, przyjęcia towaru czy sprawnego ściągnięcia należności. A jeśli jakiś przedsiębiorca postanowi jednak przedłożyć swoim pracownikom swój pomysł na sukces zapisany w strategii, to ci najczęściej nie do końca rozumieją o co mu chodzi. W zdecydowanej większości, cele strategiczne brzmią jak hasła przewodnie, które zarysowują ogólnie kierunki rozwoju firmy, a możliwości ich interpretacji jest co najmniej kilka! Może okazać się, jak pokazują przykłady z praktyki, że różne rozumienie tych samych celów prowadzi do podejmowania działań, które w założeniach oraz skutkach mogą być odmienne.

## Bariera zasobów

Bardzo częstym zjawiskiem występującym w organizacjach – nawet tych sprawnie zarządzanych – jest alokacja wszystkich zasobów w działania operacyjne, a nie w programy strategiczne. Niewaligiczne zasoby, takie jak: środki finansowe czy personel, bardzo często rozmieszczane są krótkoterminowo, na działania bieżące czy operacyjne. Długoterminowe potrzeby są wielokrotnie rozpatrywane w kategorii odległej przyszłości, o którą będzie trzeba zadbać w drugiej kolejności. A właśnie te długoterminowe potrzeby są krytycznymi czynnikami powodzenia. Brak zasobów na ich realizowanie, powoduje u pracowników frustrację, a w konsekwencji rezygnację. To oznaczać może tylko jedno: słabe lub przypadkowe wyniki w najważniejszych, strategicznych obszarach przedsiębiorstwa. Z tego też względu, niezwykle ważna staje się umiejętność managera do balansowania pomiędzy realizacją krótkoterminowych zadań, a długoterminowych potrzeb.

## Bariera czasu

Wyniki badań analizujących rozłożenie czasu zarządu na poszczególne działania wykazują, że 85 proc. zarządów małych i średnich przedsiębiorstw w ogóle nie pracuje nad zagadnieniami strategicznymi, natomiast pozostałe 15 proc. poświęca na prace związane ze strategią mniej niż godzinę miesięcznie. Trudno więc oczekiwać, że w tym czasie szefowie zdążą nie tylko opracować strate-

gię lecz także skutecznie nadzorować jej wdrożenie.

## Bariera nagradzania

Znakomita większość firm, swój system motywacyjny opiera na wykonywaniu przez pracowników zadań operacyjnych. Łatwo jest je przeanalizować, ocenić i odzwierciedlić w premii. Niewielu jest managerów ustawiających systemy motywacyjne w ścisłej korelacji zarówno z zadaniami operacyjnymi, jak i celami strategicznymi pracowników. Jednego trzeba być świadomym: pracownicy wykonują przede wszystkim te zadania, za które są wynagradzani. Jeśli więc ich wynagrodzenie powiązane jest z działalnością operacyjną, to cała ich uwaga skoncentrowana będzie na jak najlepszej realizacji właśnie tych zadań, co znajdzie swoje przełożenie w osłabionej koncentracji na długoterminowych determinantach sukcesu.

## Bariera kompetencji

Bariera powiązań kompetencji pracowników ze strategią jest kolejnym powodem, który ogranicza w sposób znaczący firmy skutecznie wdrażające strategię. Rzadko zdarza się bowiem, by podczas formułowania taktycznych posunięć zmierzających do osiągnięcia zaplanowanej pozycji rynkowej, szefowie firm zastanawiali się czy ich pracownicy mają odpowiednie kompetencje, aby te cele realizować.

## Bariera konsekwencji i ciągłości

Bariera konsekwencji dotyczy nie tylko pracowników operacyjnych,