# Od projektu do produktu: budowanie spójnej organizacji adaptacyjnej według koncepcji Adapt to Win Evana C Campbella


**AUTOR**

Fundacja Dobre Państwo



## STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje fundamentalną różnicę między tradycyjnym podejściem projektowym a nowoczesnym podejściem produktowym w zarządzaniu organizacją. Autor argumentuje, że sukces nie polega na dowiezieniu uzgodnionego zakresu (output), lecz na generowaniu realnej wartości dla użytkownika i biznesu (out come). Podczas gdy projekty skupiają się na zamknięciu planu w ramach „żelaznego trójkąta", podejście produktowe traktuje czas i budżet jako ramy, a zakres jako elastyczną hipotezę priorytetów. Taka zmiana paradygmatu pozwala organizacjom uniknąć pułapki „elegancko dowiezionych błędów" i szybciej reagować na potrzeby rynku, koncentrując się na funkcjonalnościach o najwyższej wartości strategicznej zamiast na sztywnym trzymaniu się dokumentacji wymagań.

The article analyzes the fundamental difference between the traditional project-based approach and the modern product-based approach in organizational management. The author argues that success does not lie in delivering an agreed scope (output), but in generating real value for the user and the business (outcome). While projects focus on closing a plan within the 'iron triangle,' the product approach treats time and budget as constraints, and scope as a flexible hypothesis of priorities. This paradigm shift allows organizations to avoid the trap of 'elegantly delivered mistakes' and react faster to market needs, focusing on functionalities with the highest strategic value instead of rigidly adhering to requirements documentation.

Artykuł stanowi krytykę tradycyjnego, statycznego podejścia do strategii i zarządzania, które często utożsamia sukces z formalnym „dowiezieniem zakresu" projektu w określonym czasie i budżecie. Autor stawia tezę, że prawdziwa przewaga konkurencyjna nie wynika z posiadania eleganckiego dokumentu strategicznego, lecz z budowy dynamicznego systemu organizacyjnej sprawności. Kluczem do tej transformacji jest zastąpienie kultury projektowej podejściem produktowym – gdzie miarą sukcesu jest realna wartość dla użytkownika (outcome), a nie lista odhaczonych zadań (output) – oraz zapewnienie pełnej spójności między strategią, modelem biznesowym a operacyjnym. Tekst argumentuje, że organizacja musi stać się „żywym systemem", w którym zwinne budżetowanie i adaptacyjny portfel inwestycji pozwalają na błyskawiczne przesuwanie zasobów tam, gdzie pojawia się dowód wartości. W efekcie strategia przestaje być sztywnym planem, a staje się procesem ciągłego uczenia się, umożliwiającym organizacji ewolucję w tempie szybszym niż zmiany zachodzące w jej otoczeniu.

**SŁOWA KLUCZOWE**

organizacja adaptacyjna | Adapt to Win | Evan C Campbell | podejście produktowe | zarządzanie projektami | przepływ wartości | spójność organizacyjna | model operacyjny POLIS | zwinne budżetowanie | Beyond Budgeting | outcome vs output | adaptacyjne zarządzanie portfelem | teoria zwycięstwa | organizational fitness

## Wartość produktowa zamiast dowiezionego zakresu

Przejście od projektu do produktu to jedna z kluczowych zmian w nowoczesnym zarządzaniu. Uderza ona w cichy dogmat wielu organizacji: przekonanie, że sukces polega na dowiezieniu uzgodnionego zakresu. Projektowe myślenie sugeruje prostą ścieżkę: zdefiniujmy wymagania, oszacujmy czas i budżet, zbudujmy zespół, zrealizujmy plan, zamknijmy projekt i odnotujmy sukces. Brzmi to rozsądnie, jednak rynek nie płaci za zamknięcie projektu. Klient nie wzrusza się kamieniem milowym, a użytkownik nie odczuwa wdzięczności wobec harmonogramu.

Wartość powstaje dopiero wtedy, gdy rozwiązanie działa, rozwiązuje problem, zmienia zachowanie, poprawia doświadczenie, zwiększa wynik lub usuwa realne ograniczenie. Tradycyjne zarządzanie

projektami bywa zatem genialnym narzędziem produkowania formalnych sukcesów i materialnych rozczarowań. Projekt może zostać dostarczony na czas, w budżecie i zgodnie z zakresem, a mimo to nie przynieść strategicznej wartości. Można zbudować dokładnie to, co uzgodniono, i jednocześnie przegrać – bo uzgodniono rzecz niewłaściwą, spóźnioną lub oderwaną od potrzeb klienta. To okrutna prawda: zgodność z planem nie jest dowodem sensu tego planu. Elegancko dowieziony błąd nadal pozostaje błędem, tylko z protokołem odbioru.

Podejście produktowe zaczyna się od innego pytania. Zamiast zastanawiać się nad zakresem do dostarczenia, pyta: jaką wartość mamy stale tworzyć, dla kogo, po czym poznamy, że ona powstaje i jak szybko umiemy uczyć się z rynku? Produkt nie jest jednorazową paczką prac; on żyje. Ma użytkowników, konkurencję, dane, ewolucję, hipotezy, priorytety, dług techniczny i potencjał rozwoju. Nie kończy się w dniu wdrożenia – często dopiero wtedy zaczyna mówić prawdę o założeniach organizacji. Projekt kończy się raportem; produkt zaczyna się od kontaktu z rzeczywistością.

Różnica jest wyraźna. Projekty mają początek, koniec, określony zakres i zespół, który po dostarczeniu rozwiązania bywa rozwiązywany. Produkty są stale rozwijane i poprawiane, a wycofuje się je dopiero wtedy, gdy organizacja uzna, że przestały uzasadniać dalszą uwagę. W świecie projektowym sukces mierzy się outputem: czy dostarczyliśmy to, co obiecaliśmy. W świecie produktowym sukces mierzy się outcome'em i impactem: czy dostarczyliśmy rezultat biznesowy, użytkowy lub społeczny, który uzasadniał podjęcie pracy.

## Podejście produktowe zastępuje kult zakresu dyscypliną wartości

Największym symbolem starego paradygmatu jest „żelazny trójkąt”: zakres, czas i koszt. Klasyczna logika zakłada, że przy ustalonym zakresie należy manipulować czasem i budżetem, aby go dowieźć. W praktyce kończy się to często opóźnieniami, przeciążeniem zespołów, wzrostem kosztów, spadkiem jakości lub desperackim domykaniem wymagań, których nikt nie ma już siły kwestionować.

Podejście produktowe odwraca tę logikę. Czas i budżet traktuje jako ramy, natomiast zakresem zarządza elastycznie. W pierwszej kolejności dostarcza to, co niesie największą wartość; mniej istotne elementy nie mogą blokować premiery, jeśli ich waga jest niewspółmierna do kosztu opóźnienia. To przesunięcie jest rewolucyjne, ponieważ odbiera zakresowi status świętości.

W tradycyjnym projekcie zakres bywa traktowany jak kontrakt z przeszłością. Ktoś go kiedyś zatwierdził, więc organizacja czuje moralny obowiązek jego realizacji, nawet jeśli późniejsze dane dowodzą, że część funkcji jest zbędna. W podejściu produktowym zakres to hipoteza priorytetów. Funkcje konkurują ze sobą o miejsce w kolejce i te, które tworzą większą wartość, wypierają słabsze. Produkt nie pyta: „co obiecaliśmy w dokumencie wymagań pół roku temu?", lecz: „co teraz najbardziej zwiększy wartość dla użytkownika i organizacji?".

Przykład premiery na targach w Las Vegas dobrze obrazuje różnicę między tymi światami. Firma przygotowuje kluczową wersję produktu na konkretną datę, wspartą kampanią marketingową i oczekiwaniem rynku. Okazuje się jednak, że nie uda się dostarczyć stu procent pierwotnego planu. Podejście projektowe nakazuje przesunąć premierę, bo zakres jest święty. W efekcie firma traci moment rynkowy, marnuje budżet marketingowy i rozczarowuje klientów tylko po to, by dowieźć funkcje o najniższej wartości.

Podejście produktowe mówi: skoro mamy gotowe osiemdziesiąt pięć procent najważniejszych funkcji, wypuszczamy produkt na czas, a „ogon" mało istotnego zakresu zostawiamy na później lub całkowicie odrzucamy. To lekcja strategicznej trzeźwości. Organizacje często ponoszą ogromne koszty, by dowieźć ostatnie piętnaście procent zakresu, choć to właśnie ten fragment bywa najmniej wartościowy. Z punktu widzenia klienta liczy się rozwiązanie problemu w odpowiednim czasie; z perspektywy strategii – uchwycenie momentu rynkowego; z finansowej – wcześniejszy przepływ wartości, a z perspektywy nauki – szybsza informacja zwrotna.

Projektowy kult kompletności może prowadzić do „niekompletnego zwycięstwa": wszystko jest zrobione, ale za późno i bez efektu, który miał uzasadniać wysiłek. Podejście produktowe wymaga zatem odwagi w rezygnacji z rzeczy drugorzędnych. To nie bylejakość, lecz dyscyplina wartości. Bylejakość to wypuszczenie czegoś, co nie spełnia kluczowych obietnic wobec użytkownika. Dyscyplina wartości to dostarczenie rozwiązania podstawowego, nawet bez wszystkich ozdobników.

„Zakochaj się w problemie, a nie w swoim rozwiązaniu" – ta maksyma trafia w samo serce myślenia produktowego. Organizacja ma być wierna problemowi klienta, a nie własnej liście funkcji. Funkcje są środkami; problem jest punktem odniesienia. To rozróżnienie ma głębokie konsekwencje kulturowe.

W świecie projektowym zespół myśli: „naszym zadaniem jest dowieźć wymagania". W produktowym: „naszym zadaniem jest stale poprawiać wynik użytkownika i biznesu". Wymaga to innych kompetencji: analityki danych, stałego dialogu z klientem, eksperymentowania i umiejętności odcinania funkcji, które brzmią atrakcyjnie, ale nie tworzą wartości. Produkt wymaga bliskości rynku.

Projekt może przeżyć długo w zamkniętym pokoju. Produkt, jeśli zostanie w nim zamknięty, zaczyna pachnieć prezentacją, nie życiem. Zmiana ta dotyczy również struktury zespołów. Tradycyjny projekt często tworzy tymczasowe grupy: zbiera ludzi, dowozi zakres i rozwiązuje zespół. Wiedza się rozprasza, odpowiedzialność zanika, a utrzymanie trafia do osób, które nie uczestniczyły w decyzjach. To generuje dług organizacyjny.

Produkt potrzebuje stabilnego właścicielstwa. Zespół powinien rozumieć historię decyzji, dane i strategiczny sens rozwoju; wartość nie może stać się „sierotą po projekcie". W modelu projektowym finansowanie jest powiązane z inicjatywą: zatwierdzamy projekt, przydzielamy budżet, rozliczamy wykonanie. W modelu produktowym powinno wspierać trwałe zdolności i strumienie wartości. Organizacja inwestuje nie w „zrobienie czegoś", lecz w możliwość ciągłego rozwoju produktu i reagowania na rynek. To wiąże tę sekcję z koncepcją adaptacyjnego portfela, który powinien finansować przepływ wartości, a nie wyłącznie pakiety prac.

Jeśli finansujemy tylko projekty, będziemy dostawać projekty. Jeśli finansujemy produkty i wyniki, zwiększamy szansę na myślenie kategoriami długofalowej wartości. Podejście produktowe jest także lekarstwem na problem wdrożeń typu „big bang". Monumentalne premiery kuszą zarządy swoją powagą – duża data, wielka kampania, ogromne ryzyko. Jednak dla użytkowników często oznaczają one dezorientację i przerwanie rytmu pracy. Małe, częste wydania pozwalają dostarczać wartość stopniowo, uczyć się szybciej i drastycznie ograniczać ryzyko.

## Jakość produktowa wynika z ciągłej weryfikacji

Produkt dojrzewa w kontakcie z użytkownikiem. Projekt często dąży do doskonałości jeszcze przed tym kontaktem, by później zdziwić się, że ta doskonałość opierała się na błędnych założeniach. Warto przypomnieć myśl Deminga: jakości nie da się „wtestować" na końcu. Taka inspekcja jest spóźniona, ponieważ jakość – dobra lub zła – została już wbudowana w rozwiązanie. W podejściu produktowym jakość nie stanowi końcowego etapu, lecz jest sposobem pracy. Małe wydania, automatyzacja testów, obserwacja użytkowania, szybka korekta, dbałość o architekturę i redukcja długu technicznego to elementy tej samej logiki. Tradycyjny projekt, zmuszony do obrony sztywnego zakresu i terminu, często składa jakość w ofierze na ołtarzu deklarowanego dowiezienia. Produkt nie może sobie na to pozwolić, gdyż żyje z konsekwencjami własnych kompromisów.

Jednocześnie podejście produktowe nie oznacza anarchii wymagań ani zaproszenia do chaotycznego zmieniania wszystkiego co tydzień. Przeciwnie – wymaga jasnej strategii, precyzyjnych OKR-ów i portfela wskazującego najważniejsze rezultaty. Elastyczny zakres ma sens tylko wtedy, gdy towarzyszy mu stabilna intencja. Bez wiedzy o tym, jaki problem rozwiązujemy i

jak mierzymy wartość, elastyczność zamienia się w dryf. Produkt potrzebuje kręgosłupa strategicznego. Bez niego stanie się jedynie kolekcją funkcji dopisywanych pod presją najgłośniejszego klienta, aktualnej mody lub ostatniego spotkania z zarządem. Logika ta, choć silnie rozwinięta w sektorze IT i usługach cyfrowych, ma znacznie szerszy zasięg.

## Podejście produktowe koncentruje się na wartości i wyniku

Podejścia produktowego można użyć do myślenia o usłudze publicznej, procesie administracyjnym, programie edukacyjnym czy narzędziu prawnym, ale także o platformie obsługi klienta, systemie raportowania, procedurze medycznej, ofercie organizacji społecznej lub modelu współpracy z przedsiębiorcami. W każdym z tych przypadków pytanie brzmi podobnie: czy stale dostarczamy wartość użytkownikowi i czy potrafimy ją ulepszać w oparciu o informacje zwrotne?

W instytucjach publicznych i społecznych taka zmiana perspektywy może być szczególnie cenna. Tam kultura projektowa jest często utrwalana przez system grantów, programów, kadencji, konkursów i budżetów rocznych. Efektem jest sytuacja, w której powstaje projekt, zostaje rozliczony, raport trafia do segregatora, a realna zdolność instytucji do trwałego dostarczania wartości niekoniecznie rośnie. Podejście produktowe stawia inne pytania: jaka usługa, zdolność lub mechanizm ma zostać zbudowany i rozwijany po zakończeniu finansowania? Kto jest użytkownikiem? Jaki wynik społeczny ma się poprawić i jak będziemy go mierzyć? Co zrobimy z informacją zwrotną?

W ten sposób logika produktu może przeciwdziałać kulturze projektów jednorazowych, które kończą się dokładnie wtedy, gdy zaczynają być naprawdę potrzebne. W biznesie myślenie produktowe pomaga natomiast uporządkować relację między klientem a technologią. Nowoczesne organizacje łatwo zakochują się w samych rozwiązaniach: aplikacjiach, automatyzacji, AI, platformach czy nowych kanałach komunikacji. Technologia działa wtedy jak błyszcząca przynęta na zarządczej wędce. Myślenie produktowe przypomina jednak: najpierw problem, potem rozwiązanie. Jeśli wyzwaniem jest zbyt długi czas obsługi klienta, AI może pomóc, ale równie dobrze wąskim gardłem może być proces decyzyjny, błędna segmentacja spraw, brak danych, regulamin albo niejasna odpowiedzialność.

Produkt nie fetyszyzuje narzędzia – on szuka wartości. Narzędzie ma służyć, a nie hipnotyzować. Podejście produktowe wzmacnia również odpowiedzialność za rezultaty po wdrożeniu. W świecie projektowym zbyt często pada zdanie: „nasza część została dostarczona”. Bywa ono prawdziwe

formalnie, ale pozostaje całkowicie puste strategicznie. Produkt pyta dalej: czy użytkownicy korzystają? Czy proces się skrócił? Czy koszt obsługi spadł, a liczba błędów zmalała? Czy wzrosła retencja? Czy klient jest bardziej skłonny zapłacić, wrócić, polecić lub zaufać?

Jeśli odpowiedź brzmi „nie", to samo dostarczenie funkcji jest dopiero początkiem problemu. Produkt nie pozwala schować się za odbiorem technicznym; trzyma organizację przy konkretnym wyniku. Przejście od projektu do produktu jest trudne, ponieważ narusza stare systemy prestiżu. W kulturze projektowej ceni się duże inicjatywy, wysokie budżety, rozległe zakresy i spektakularne starty. W kulturze produktowej ważniejsze staje się ciągłe doskonalenie wartości, często poprzez małe, mało widowiskowe zmiany. Politycznie łatwiej pochwalić się wielkim programem transformacyjnym niż usunięciem trzech wąskich gardeł, które skróciły czas oczekiwania klienta o połowę. A jednak to drugie rozwiązanie bywa strategicznie cenniejsze. Organizacje dojrzałe uczą się cenić nie rozmiar gestu, lecz jego skutek. Mówiąc mniej salonowo: mniej fajerwerków, więcej światła.

## Wartość produktowa zamiast dowożenia zakresu

Nie znaczy to, że projekty są zawsze złe. Istnieją sytuacje, w których projektowy sposób zarządzania ma sens: budowa infrastruktury, migracja systemu, wdrożenie regulacji czy każde zamknięte przedsięwzięcie o jasno określonym rezultacie. Problem zaczyna się wtedy, gdy projekt staje się domyślną formą organizowania każdej zmiany – również tam, gdzie niezbędny jest trwały strumień wartości. Nie należy więc palić projektów na stosie modnej terminologii. Trzeba jednak wiedzieć, kiedy projekt jest właściwym narzędziem, a kiedy staje się klatką dla wartości. Młotek jest pożyteczny, ale nie każda sprawa jest gwoździem, choć niektóre organizacje trzymają go tak długo, że zaczynają w to wierzyć.

Przejście na model produktowy wymaga nowej relacji z klientem. W projekcie klient bywa źródłem wymagań na początku i odbiorcą na końcu; w produkcie jest stałym źródłem informacji. Nie oznacza to jednak ślepego spełniania każdej prośby. Klienci często opisują rozwiązania, których chcą, podczas gdy głębszym zadaniem organizacji jest zrozumienie problemów, które za nimi stoją. „Zbudujcie przycisk" może oznaczać: nie umiem zakończyć procesu. „Dodajcie raport" może znaczyć: nie ufam danym. „Chcę eksportu do Excela" może sugerować: wasz system nie wspiera mojej decyzji.

Myślenie produktowe słucha uważnie, ale nie służy literalnie – jest jednocześnie empatyczne i sceptyczne. Produkt staje się tu narzędziem poznawczym. Każde wydanie testuje założenia, każda funkcja jest pytaniem zadanym rynkowi, a każda metryka odpowiedzią, choć czasem wymagającą

interpretacji. Organizacja produktowa szybciej dowiaduje się o swoich pomyłkach, co stanowi ogromną przewagę. W świecie niepewności wygrywa nie ten, kto nigdy się nie myli, lecz ten, kto taniej i szybciej odkrywa błędy. Model projektowy często ukrywa je aż do końca; model produktowy, jeśli jest dobrze prowadzony, ujawnia je wcześniej. A w strategii wczesny błąd jest prezentem, który tylko na początku wygląda nieelegancko.

Przejście od projektu do produktu wzmacnia również spójność organizacyjną. Produkt wymaga ścisłego powiązania strategii, modelu biznesowego i operacyjnego. Jeśli strategia zakłada wyjątkowe doświadczenie klienta, produkt musi być rozwijany z myślą o tym doświadczeniu, a operacje muszą je umożliwiać. Gdy priorytetem są niski koszt i skala, produkt musi wspierać standaryzację, automatyzację i efektywność. Jeśli celem jest szybkość adaptacji, produkt wymaga architektury, procesu decyzyjnego i finansowania pozwalającego na częste zmiany. Produkt obnaża niespójność szybciej niż dokument strategiczny – ten zniesie wszystko, użytkownik już znacznie mniej.

Kluczowy zwrot mentalny brzmi zatem: celem nie jest dowiezienie zakresu, lecz utrzymywanie przepływu wartości. Zakres jest zmienną; wartość jest punktem odniesienia. Czasem wartość wymaga dodania funkcji, czasem uproszczenia lub usunięcia elementu komplikującego doświadczenie. Może oznaczać poprawę wydajności, jakości, stabilności bądź dostępności, a czasem zmianę modelu obsługi. Produkt nie jest równoznaczny z mnożeniem funkcji. Dobry produkt często staje się lepszy właśnie dlatego, że robi mniej rzeczy, ale trafniej, szybciej i bardziej niezawodnie.

W konsekwencji organizacja produktowa musi umieć mierzyć życie po wdrożeniu. Brzmi to oczywiście, a jednak bywa rewolucyjne. Ile funkcji jest naprawdę używanych? Które tworzą wartość? Gdzie użytkownik odpada i jak szybko osiąga pożądany efekt? Które elementy generują koszty obsługi, a gdzie pojawia się frustracja?

## Spójność organizacyjna jako warunek realizacji strategii

Która funkcja istnieje tylko dlatego, że ktoś kiedyś uznał ją za ważną? Produktowa higiena wymaga odwagi w usuwaniu i upraszczaniu. W świecie projektowym usunięcie funkcji może być postrzegane jako strata; w świecie produktowym jest aktem dojrzałości. Mniej śmieci w produkcie to więcej tlenu dla wartości.

Przejście od projektu do produktu nie jest zatem kosmetyczną zmianą słownictwa, lecz przebudową całej logiki zarządzania: finansowania, portfela, zespołów, odpowiedzialności, mierników, jakości, relacji z klientem i kultury podejmowania decyzji. Organizacja, która mówi „produkt", ale nadal

finansuje roczne projekty, rozlicza zakres, rozwiązuje zespoły po wdrożeniu i ignoruje dane użytkowników, zmieniła jedynie etykietę, a nie paradygmat. A etykieta bez zmiany zachowań jest jednym z najbardziej ekologicznych produktów biurokracji: można ją naklejać wielokrotnie na tę samą starą butelkę.

Ostatecznie podejście produktowe stanowi praktyczny sprawdzian strategicznej dojrzałości. Zmusza organizację do odpowiedzi na pytanie, czy naprawdę chce dostarczać wartość, czy jedynie dowozić uzgodnienia. Projekt może ukryć się za formalnym sukcesem; produkt jest wystawiony na ciągły osąd użytkownika i rynku. Projekt kończy rozmowę – produkt ją zaczyna. Projekt celebruje zamknięcie, podczas gdy produkt wymaga odpowiedzialności za życie po premierze.

Projekt pyta, czy wykonaliśmy plan. Produkt pyta, czy wygraliśmy kawałek rzeczywistości. Podejście produktowe szybko ujawnia prawdę, której organizacje często wolą nie widzieć: nawet najlepszy zespół, najtrafniej zdefiniowany produkt i precyzyjne OKR-y nie uratują strategii, jeśli cała struktura działa przeciwko własnym deklaracjom. Można mówić o kliencie, budując procesy wokół wygody działów. Mówić o innowacji, karząc za eksperyment. Mówić o szybkości, utrzymując piętrowe ścieżki akceptacji. Mówić o jakości, nagradzając wyłącznie wolumen. Można deklarować odwagę strategiczną, finansując tylko to, co znane, bezpieczne i politycznie oswojone. Wtedy strategia nie przegrywa z rynkiem – przegrywa z własną anatomią.

Spójność organizacyjna (organizational coherence) oznacza logiczne i praktyczne zestrojenie strategii, modelu biznesowego oraz modelu operacyjnego. Stanowi to podstawę organizacyjnej sprawności (organizational fitness). Strategia odpowiada na pytania: gdzie gramy i jak wygrywamy. Model biznesowy określa, w jaki sposób organizacja tworzy, dostarcza i przechwytuje wartość. Model operacyjny zaś pokazuje, jak organizacja jest zbudowana, aby tę wartość wytworzyć – poprzez procesy, struktury, lokalizacje, systemy informacyjne i relacje z dostawcami (model POLIS). Te trzy poziomy muszą tworzyć układ wzajemnie się wzmacniający, a nie być trzema osobnymi opowieściami snutymi przy różnych okazjach.

Brak tej spójności jest jedną z najczęstszych przyczyn strategicznej impotencji organizacji. Firma może posiadać trafną strategię na papierze, podczas gdy model biznesowy i operacyjny będą ją sabotować. Klasycznym przykładem jest organizacja deklarująca strategię różnicowania i unikalnej wartości dla klienta, która jednocześnie optymalizuje wszystko pod najniższy koszt. W takim układzie procesy, budżety, mierniki i decyzje będą stopniowo niszczyć to, co strategia obiecuje zbudować. Organizacja będzie mówić językiem premium, działając logiką dyskontu. Klient szybko wyczuje tę schizofrenię, gdyż rynek ma węch lepszy niż niejeden komitet sterujący.

## Spójność to zgodność systemów z teorią zwycięstwa

Spójność nie oznacza jednak prostego dopasowania haseł. To nie jest ćwiczenie polegające na wpisaniu tych samych słów do strategii, modelu biznesowego i procesów tylko po to, by wyglądały na zgodne. Prawdziwa spójność wymaga, aby każdy istotny element organizacji odpowiedział na pytanie: czy wspiera on wybraną teorię zwycięstwa? Jeśli strategia opiera się na szybkości reakcji, to czy struktura decyzyjna faktycznie pozwala na szybkie działanie? Jeśli przewaga ma wynikać z jakości obsługi, czy system premiowy nie zmusza pracowników do skracania rozmów z klientem kosztem rozwiązania problemu? Jeśli wartością jest innowacja, czy portfel projektowy pozwala finansować eksperymenty i zamykać nietrafione hipotezy bez publicznego palenia winnych?

Jeśli kluczowa jest skala, to czy procesy są na tyle standaryzowane, by nie każda jednostka organizacyjna budowała własne małe królestwo wyjątków? Strategia pozbawiona spójności przypomina rozkaz wydany organizmowi o sprzecznych odruchach. Głowa mówi: biegnij. Jedna noga hamuje, druga skręca, ręce trzymają się poręczy, a płuca zgłaszają formularz zapotrzebowania na tlen. W takim układzie zarząd pyta później, dlaczego tempo jest niezadowalające. Odpowiedź jest prosta: organizacja nie została zaprojektowana do ruchu, którego od niej oczekujecie. Każdy system jest idealnie dostrojony do osiągania takich wyników, jakie aktualnie generuje. Jeśli wyniki są sprzeczne z ambicją strategiczną, należy mniej narzekać na ludzi, a bardziej diagnozować system.

Pierwszym filarem spójności jest jasność strategii. Nie można zestroić organizacji z czymś mglistym. Jeśli poziom kierowniczy nie rozstrzygnie, gdzie gramy i jak wygrywamy, niższe szczeble wypełnią tę lukę własnymi interpretacjami. Niejasna strategia staje się żyznym gruntem dla lokalnych racjonalności – każdy dział uzna, że realizuje cele strategiczne, ponieważ definicja strategii jest na tyle pojemna, że mieści wszystko. Dlatego prawdziwa spójność zaczyna się od ograniczenia: nie wszystkie rynki, nie wszyscy klienci, nie każda przewaga i nie każda inicjatywa. Strategia musi umieć zamykać drzwi, a nie tylko otwierać okna.

Drugim filarem jest model biznesowy. To on określa, jak organizacja zamienia swoją propozycję wartości w trwały mechanizm ekonomiczny lub instytucjonalny. W biznesie oznacza to wybór segmentu klienta, źródeł przychodu, struktury kosztów, kanałów dystrybucji oraz sposobu przechwytywania wartości. W instytucjach publicznych model ten nie zawsze sprowadza się do zysku, ale wciąż definiuje logikę tworzenia wartości dla obywatela, wspólnoty czy dobra wspólnego. Bez tej logiki organizacja może generować aktywność, lecz niekoniecznie użyteczność.

Model biznesowy musi być traktowany jako hipoteza, a nie dogmat. Organizacja powinna stale testować, czy przyjęty sposób tworzenia wartości nadal działa. Czy klient wciąż odczuwa problem w ten sam sposób? Czy kanały dotarcia pozostają skuteczne? Czy cena, koszt i zaufanie wciąż

kształtują oczekiwane zachowania? Czy konkurenci nie zmienili reguł gry, a technologia lub regulacje nie przesunęły granicy opłacalności i ryzyka? Model biznesowy, który kiedyś był przewagą, może z czasem stać się dziedziczną wadą. Organizacje rzadko upadają dlatego, że nie miały modelu. Upadają raczej dlatego, że zbyt długo trzymały się modelu, który przestał odpowiadać rzeczywistości.

## Model operacyjny jako materialny dowód strategii

Trzecim filarem jest model operacyjny. To najbardziej materialny wymiar spójności, gdyż dotyczy tego, jak organizacja faktycznie funkcjonuje. Obejmuje on procesy, role, struktury, systemy informacyjne, lokalizacje, relacje z dostawcami, standardy jakości, rytmy decyzyjne oraz mechanizmy koordynacji. Można go nazwać infrastrukturą codziennej strategii. Jeśli strategia jest intencją, model operacyjny stanowi mięsień, nerw i szkielet. To tutaj ujawnia się najwięcej bolesnych prawd – organizacje znacznie łatwiej zmieniają język niż własną konstrukcję.

Procesy są często pierwszym źródłem niespójności. Firma może deklarować prostotę, utrzymując jednocześnie wieloetapową obsługę klienta pełną przekazań i wyjątków. Może obiecywać szybkość, wymagając przy tym akceptacji kilku komitetów. Deklarować odpowiedzialność zespołów, lecz każdą istotną decyzję eskalować do zarządu; stawiać na orientację produktową, rozliczając ludzi z samego zamknięcia projektów.

Proces nie kłamie. Pokazuje, komu organizacja naprawdę ufa, czego się boi i gdzie lokuje władzę. Jeśli strategia mówi jedno, a proces wymusza drugie – wygra proces. Jest on codzienny, podczas gdy strategia bywa kwartalna.

Struktura organizacyjna również jest nośnikiem strategii albo jej hamulcem. Układ silosowy może być efektywny w stabilnym świecie lokalnych specjalizacji, lecz często utrudnia realizację strategii przekrojowych. Gdy wartość dla klienta powstaje na styku działów, a każdy z nich optymalizuje własne KPI, klient doświadcza nie strategii, lecz sumy tarć. Spójność wymaga więc pytania, czy struktura odpowiada strumieniom wartości. Czasem konieczne jest budowanie zespołów produktowych, platformowych, procesowych lub międzyfunkcyjnych; innym razem warto zachować specjalizację, zmieniając jedynie mechanizmy koordynacji. Nie ma jednego modelu dla wszystkich.

Kluczowe jest jedno pytanie: jaka struktura najlepiej wspiera naszą hipotezę zwycięstwa?

Systemy informacyjne to kolejny obszar prawdy. Strategia adaptacyjna wymaga danych aktualnych, wiarygodnych i dostępnych. Jeśli organizacja mówi o zarządzaniu przez rezultaty, lecz dane są

rozproszone, opóźnione, ręcznie przepisywane i niespójne między działami, nie mamy do czynienia z zarządzaniem przez rezultaty. Jest to zarządzanie przez spór o Excela.

Systemy te mogą wspierać przepływ wartości albo go dławić; zapewniać przejrzystość lub tworzyć mgłę; automatyzować uczenie się bądź automatyzować chaos. Transformacja cyfrowa pozbawiona spójności strategicznej często kończy się tym, że organizacja wykonuje stare czynności szybciej, drożej i w bardziej skomplikowanym interfejsie.

Relacje z dostawcami i partnerami również muszą być spójne ze strategią. Organizacja nie działa w próżni – część wartości powstaje w ekosystemie. Jeśli strategia opiera się na jakości, a dostawcy wybierani są wyłącznie według najniższej ceny, niespójność powróci w postaci reklamacji, opóźnień lub utraty zaufania. Gdy strategia wymaga elastyczności, a umowy z partnerami są skrajnie sztywne, organizacja zamyka sobie okno adaptacji. Jeśli przewagą ma być wiedza, a kluczowe kompetencje bezrefleksyjnie oddano na zewnątrz, model operacyjny osłabia samodzielność strategiczną. Outsourcing bez strategii bywa sprzedażą własnych mięśni w zamian za chwilową lekkość.

Spójność organizacyjna wymaga wreszcie zgodności systemów motywacyjnych. Ludzie są inteligentni i szybko rozpoznają, za co naprawdę się płaci, awansuje, chwali i chroni. Jeśli organizacja mówi o współpracy, lecz promuje samotnych zwycięzców silosowych, utrwali silosy. Jeśli deklaruje chęć uczenia się, ale karze za eksperymenty, stworzy teatr pewności. Gdy mówi o klientocentryczności, nagradzając wyłącznie redukcję kosztów obsługi, zafunduje klientowi stanie w kolejce do „efektywnej” frustracji.

## Spójność organizacyjna to system zachowań, a nie zbiór deklaracji

Kultura nie jest dodatkiem do strategii. Kultura jest systemem odruchów, a te zazwyczaj wygrywają z deklaracjami. Warto w tym miejscu przywołać znaną maksymę: kultura zjada strategię na śniadanie. Jest ona chwytliwa, lecz wymaga doprecyzowania. Kultura nie zjada strategii dlatego, że jest magiczną mgłą wartości, ale ponieważ stanowi utrwalony system zachowań, nagród, lęków, nieformalnych norm i pamięci organizacyjnej. Jeśli strategia wymaga nowych postaw, a kultura wciąż nagradza stare, wynik jest przewidywalny. Nie wystarczy powiesić wartości na ścianie; trzeba zmienić mechanizmy, które sprawiają, że określone zachowania stają się z perspektywy ludzi rozsądne. Człowiek w organizacji rzadko postępuje zgodnie z manifestem – robi to, co system uczynił opłacalnym, bezpiecznym albo koniecznym.

Spójność wymaga również zgodności kompetencji. Strategia może zakładać zdolności, których organizacja jeszcze nie posiada. To punkt często pomijany przez liderów zakochanych w wizji. Można zdecydować, że firma będzie konkurować poprzez zaawansowaną analitykę, automatyzację, produktowość, doświadczenie klienta czy szybkość eksperymentowania, ale jeśli ludzie nie mają odpowiednich kompetencji, systemy nie dostarczają danych, procesy blokują iteracje, a menedżerowie nie potrafią pracować na hipotezach – strategia pozostaje jedynie deklaracją aspiracyjną. Organizacyjny fitness to zdolność, a nie tylko chęć; mięsień trzeba zbudować, nie zadekretować.

Właśnie dlatego spójność organizacyjna nie jest stanem jednorazowym, lecz procesem ciągłego strojenia. Strategia zmienia wymagania wobec modelu biznesowego i operacyjnego, rynek modyfikuje warunki strategii, a dane z produktów i portfela ujawniają ograniczenia operacyjne. OKR-y weryfikują, czy inicjatywy prowadzą do wyników, natomiast budżet pokazuje, czy organizacja finansuje przyszłość, czy przeszłość. Wszystkie te elementy tworzą sprzężony system. Organizacja spójna nie jest nieruchoma – jest zestrojona w ruchu. To różnica między fortepianem nastrojonym raz na lata a orkiestrą, która słucha siebie podczas koncertu.

Brak spójności staje się szczególnie widoczny w sytuacjach kryzysowych. W spokojnych czasach sprzeczności można maskować: strategia mówi o priorytecie klienta, procesy nieco przeszkadzają, systemy opóźniają, kultura hamuje, ale całość jakoś funkcjonuje. Kryzys zabiera margines tolerancji. Wtedy okazuje się, czy organizacja naprawdę wie, co jest najważniejsze, czy potrafi przesunąć zasoby i zatrzymać inicjatywy drugorzędne. Sprawdza się wtedy wiarygodność danych, jasność odpowiedzialności i zrozumienie intencji przez zespoły. Kryzys nie zawsze tworzy niespójność – częściej ją demaskuje. Jest audytem bez zaproszenia i bez kawy powitalnej.

Spójność nie oznacza jednak jednolitości. Organizacja może stosować różne modele działania w różnych obszarach, jeśli wynika to ze strategii. Jedna linia biznesowa może wymagać skali i standaryzacji, inna eksperymentowania i bliskości klienta; jeden segment może być obsługiwany modelem niskokosztowym, inny wysoką personalizacją. Spójność nie polega na tym, że wszyscy robią to samo, lecz na tym, że różnice są świadomie zaprojektowane i podporządkowane strategii. Chaos zaczyna się wtedy, gdy różnice wynikają z historii, przypadku, ambicji lokalnych liderów lub braku decyzji na górze.

Warto zauważyć, że spójność organizacyjna ma wymiar etyczny i społeczny. Organizacja niespójna przerzuca koszty własnych sprzeczności na ludzi. Jeśli strategia obiecuje szybkość, ale nie usuwa przeciążenia portfela, pracownicy płacą nadgodzinami i stresem. Jeśli firma mówi o jakości, lecz nie daje czasu ani narzędzi, ludzie płacą wstydem za produkt, którego nie mogli wykonać dobrze. Jeśli instytucja publiczna deklaruje orientację na obywatela, ale utrzymuje procedury projektowane pod

własną wygodę, obywatel płaci czasem i bezradnością. Niespójność nie jest tylko błędem zarządczym – jest mechanizmem ukrytego opodatkowania ludzi kosztami cudzej niekonsekwencji.

Spójność wymaga więc odwagi diagnostycznej. Trzeba pytać nie tylko o to, czy mamy dobrą strategię, ale czy jesteśmy organizacją zdolną ją udźwignąć. To pytanie bywa niewygodne, gdyż przesuwa odpowiedzialność z poziomu inspirujących deklaracji na poziom konstrukcji systemu. Łatwo powiedzieć, że ludzie muszą być bardziej zaangażowani; trudniej zapytać, czy daliśmy im jasny kierunek, sensowne priorytety, realną przepustowość, dobre dane, właściwe kompetencje, decyzyjność i mierniki zgodne ze strategią. Gdy organizacja stale potrzebuje heroizmu pracowników, aby dowieźć standardowe cele, problemem nie są ludzie, lecz system zaprojektowany na cud.

Jednym z praktycznych narzędzi diagnozy spójności jest przejście przez trzy pytania. Po pierwsze: co nasza strategia wymaga, aby było prawdą o naszym modelu biznesowym? Po drugie: co nasz model biznesowy wymaga, aby było prawdą o naszym modelu operacyjnym? Po trzecie: które elementy obecnego modelu operacyjnego aktywnie blokują strategię? Pytania te są proste, ale nie są łatwe. Odpowiedzi mogą wymusić zmianę procesów, struktury, systemów, dostawców, budżetu, kompetencji i sposobu zarządzania. Dlatego wiele organizacji woli mówić o transformacji, niż ją przeprowadzać. Transformacja jako rzeczownik jest bezpieczna; transformacja jako czasownik zaczyna przesuwać meble.

## Spójność organizacyjna jako fundament zwinnego budżetowania

Spójność organizacyjna jest warunkiem sensownego budżetowania. Jeśli nie wiemy, jaka strategia wymaga konkretnego modelu biznesowego i operacyjnego, budżet staje się albo prostą kontynuacją przeszłości, albo politycznym kompromisem między działami. Wówczas pieniądze nie wzmacniają strategii, lecz utrwalają układ sił. Zwinne budżetowanie, o którym mowa dalej, ma sens tylko w organizacji świadomej tego, jakie wyniki strategiczne chce finansować. „Bank zawsze otwarty” nie oznacza, że każdy pomysł otrzyma fundusze; oznacza, że kapitał może płynąć tam, gdzie najlepiej wspiera strategię. Bez spójności nie wiadomo jednak, gdzie to „tam” właściwie jest.

Spójność organizacyjna stanowi zatem most łączący wszystkie wcześniejsze elementy. Definiowanie strategii wyznacza kierunek, OKR-y tworzą stalową nić celów i rezultatów, egzekucja i śledzenie dostarczają danych, portfel decyduje o alokacji energii, a podejście produktowe zapewnia ciągły przepływ wartości. Dopiero spójność sprawia, że te elementy nie walczą ze sobą. Organizacja spójna

nie musi codziennie pokonywać samej siebie, aby zrobić krok do przodu. Organizacja niespójna najpierw wytwarza tarcie, potem zatrudnia ludzi do zarządzania tym tarciem, a na końcu nazywa to złożonością.

Najważniejsza teza tej części brzmi: strategia nie jest czymś, co organizacja ma; strategia jest czymś, czym organizacja musi się stać. Jeśli model biznesowy, operacyjny, kultura, procesy, systemy, kompetencje, portfel i budżet nie są podporządkowane tej samej hipotezie zwycięstwa, strategia pozostanie głosem bez ciała. Spójność organizacyjna nadaje jej ciało.

Nie gwarantuje to sukcesu, gdyż świat nadal może zaskoczyć. Jednak bez niej sukces wymaga szczęścia, heroizmu i dużej ilości retoryki — a to trzy zasoby, których nie warto wpisywać jako stałych filarów przewagi konkurencyjnej.

Strategia ma być żywym systemem wyborów, portfel ma dynamicznie alokować energię organizacji, produkty mają stale dostarczać wartość, a modele operacyjne mają pozostawać spójne z kierunkiem zwycięstwa. W tym układzie tradycyjne budżetowanie staje się jednym z głównych punktów konfliktu. W wielu organizacjach pieniądz płynie nie tam, gdzie strategia odkrywa największy potencjał, lecz tam, gdzie rok wcześniej wpisano go w arkusz. Budżet, który miał być narzędziem zarządzania, zmienia się w betonową formę odlaną na podstawie dawnych założeń. Potem wszyscy udają elastyczność, stojąc po kostki w cemencie.

Zwinne budżetowanie, w duchu Beyond Budgeting, próbuje przeciąć tę sprzeczność. Jego zasadnicza intuicja jest prosta: skoro rynek, technologia, koszty, zachowania klientów i ryzyka zmieniają się szybciej niż roczny cykl planowania, to alokacja zasobów również musi być adaptacyjna. Nie oznacza to finansowej anarchii ani rozdawania środków każdemu, kto przyjdzie z ekscytującym pomysłem i prezentacją w kolorach nadziei. Chodzi o stworzenie mechanizmu, w którym kapitał może być przesuwany do inicjatyw o najwyższej wartości strategicznej i finansowej w momencie pojawienia się dowodu tej wartości, a nie dopiero wtedy, gdy kalendarz budżetowy łaskawie otworzy okienko. Tradycyjne budżetowanie zawodzi często dlatego, że próbuje w jednej liczbie połączyć trzy różne funkcje: alokację zasobów, prognozowanie i wyznaczanie celów.

## Zwinne budżetowanie jako narzędzie dynamicznej alokacji kapitału

To elegancki przepis na poznawczy bałagan. Prognoza powinna być obiektywnym przewidywaniem przyszłości, cel – ambitnym kierunkiem mobilizacji, a alokacja zasobów decyzją inwestycyjną zgodną ze strategią i aktualnymi warunkami. Gdy wszystko zostaje sklejone w jeden budżet, każda z

tych funkcji infekuje pozostałe. Prognozy stają się negocjacją polityczną, cele są zaniżane dla bezpieczeństwa, a alokacja zasobów odzwierciedla kompromis, nie wartość.

Właśnie dlatego tradycyjny budżet jest tak podatny na patologiczne zachęty. Menedżerowie zawyżają potrzeby, wiedząc, że budżet zostanie obcięty. Zaniżają cele, bo ich realizacja wiąże się z premią. Wydają środki pod koniec roku, by uniknąć uznania niewykorzystanych funduszy za dowód na to, że w przyszłości można im dać mniej. Tak powstaje organizacyjna szkoła finansowego teatru.

Wszyscy znają tę konwencję: jedni proszą o więcej, niż potrzebują, drudzy obcinają, bo wiedzą, że tamci zawyżyli wnioski. Potem wszyscy nazywają ten kompromis racjonalnym planowaniem. Jeśli to jest racjonalność, to bardzo przypomina taniec z księgowym cieniem.

Roczne budżetowanie wywołuje również efekt akordeonu. Na początku roku horyzont jest zbyt długi, więc wiele założeń to jedynie wróżenie z fusów – tyle że w arkuszu kalkulacyjnym i z nadmierną pewnością siebie. Pod koniec roku horyzont staje się zbyt krótki, by zarządzać strategicznie. Organizacja skupia się na domykaniu roku, wydawaniu środków i obronie pozycji na następny cykl. Strategia wymagająca elastyczności zostaje schwytana przez kalendarz finansowy. Nie pyta się już: gdzie warto przesunąć kapitał?, lecz: co zostało w rubryce?

Beyond Budgeting proponuje rozdzielenie trzech procesów: alokacji, prognozowania i wyznaczania celów. Każdy z nich powinien mieć własną logikę, rytm i wskaźniki. Prognozy kroczące mają służyć rozpoznaniu prawdopodobnej przyszłości, a nie negocjowaniu premii. Cele mają inspirować, a nie być bezpiecznym minimum do odhaczenia. Alokacja zasobów ma wspierać najlepsze decyzje inwestycyjne, zamiast chronić historyczne przydziały. To rozdzielenie, choć techniczne w formie, jest w istocie zmianą kulturową – odbiera budżetowi rolę świętej księgi i czyni z niego narzędzie adaptacji.

Kluczową metaforą zwinnego budżetowania jest zasada: bank jest zawsze otwarty. W tradycyjnym modelu dobry pomysł zgłoszony w marcu może czekać do jesieni, bo roczny cykl zamknął już bramy. W modelu zwinnym wartościowa inicjatywa uzyskuje finansowanie wtedy, gdy pojawia się przekonujący argument strategiczny i dowód potencjału. Druga połowa tej metafory jest jednak równie ważna: bank może także zamknąć kredyt inicjatywie, która przestała dostarczać wartość. Otwartość banku nie jest miękkością, lecz większą dyscypliną.

Projekt nie otrzymuje środków dlatego, że raz wygrał budżetową bitwę; musi stale uzasadniać dalsze finansowanie. Takie podejście zbliża organizację do logiki inwestycyjnej: kapitał płynie tam, gdzie rośnie prawdopodobieństwo wartości. Inicjatywy o wysokiej niepewności zaczynają od mniejszych środków na test hipotezy. Jeśli dane potwierdzają potencjał, finansowanie rośnie; jeśli hipoteza upada, projekt jest zatrzymywany lub przeprojektowywany. W ten sposób zwinne

budżetowanie wspiera strategię jako proces uczenia się – organizacja nie musi udawać, że zna pełną wartość przedsięwzięcia z rocznym wyprzedzeniem, lecz może kupować wiedzę etapami.

Brzmi to mniej majestatycznie niż wielki budżet roczny, ale częściej działa. Zwinne budżetowanie wymaga jednak zaufania i przejrzystości. Tradycyjny model opiera się na kontroli wejściowej: zatwierdzamy pulę, ograniczamy odchylenia, pilnujemy rubryk. Model adaptacyjny wymaga kontroli przez wyniki, przepływ wartości i zgodność strategiczną. Liderzy portfeli mogą otrzymać „wiadro" zasobów i autonomię w dysponowaniu nimi, pod warunkiem, że ich decyzje są powiązane z OKR-ami, wynikami i rzeczywistą przepustowością. Autonomia bez rozliczalności jest rozrzutnością, a rozliczalność bez autonomii – biurokracją. Zwinne finanse muszą utrzymać napięcie między tymi dwoma biegunami.

Tradycyjne budżetowanie przypomina skrzyżowanie ze światłami: kierowcy stoją na czerwonym, nawet gdy droga jest pusta. Reguła jest jasna, ale bywa nieracjonalna. Zwinne zarządzanie przypomina rondo – system samoregulujący się, wymagający uwagi i odpowiedzialności uczestników. Rondo może być płynniejsze, ale tylko wtedy, gdy wszyscy rozumieją zasady i potrafią oceniać sytuację.

W finansach nie chodzi o brak zasad, lecz o takie, które umożliwiają inteligentną decyzję zamiast wymuszać bezmyślne stanie na czerwonym świetle. Ta metafora odsłania głębszą prawdę: zwinne budżetowanie jest niemożliwe bez dojrzałości organizacyjnej. Jeśli kultura opiera się na nieufności i politycznych grach, większa elastyczność jedynie zwiększy chaos. Dlatego Beyond Budgeting nie jest sztuczką finansową, lecz elementem szerszej transformacji: OKR-y muszą pokazywać wyniki, portfel wymuszać ranking, dane być wiarygodne, a liderzy umieć mówić „nie". W przeciwnym razie hasło „bank zawsze otwarty" zamieni się w bankomat dla ambicji.

## Budżetowanie zwinne jako dynamiczna alokacja zasobów

Zwinne budżetowanie naturalnie współgra z planowaniem kroczącym. Zamiast tworzyć jeden sztywny plan na dwanaście miesięcy, organizacja utrzymuje przesuwające się okno planowania – na przykład aktualizując prognozy co kwartał i dodając kolejny okres do horyzontu. Dzięki temu zarządzanie nie jest zakładnikiem założeń sprzed wielu miesięcy. Organizacja stale patrzy kilka kwartałów w przód, opierając się na coraz nowszych danych, co pozwala uniknąć zarówno krótkowzroczności, jak i fałszywej pewności. Planowanie kroczące zakłada: nie udawajmy, że wiemy wszystko, lecz stale aktualizujmy to, co wiemy.

Nie oznacza to jednak braku długoterminowej strategii. To częsty zarzut wobec zwinności: skoro wszystko jest aktualizowane, rzekomo brakuje trwałego kierunku. Jest odwrotnie. Im bardziej zmienny świat, tym ważniejsza jasna intencja strategiczna. Elastyczność dotyczy sposobu dojścia, alokacji, kolejności i zakresu, a nie kapryśnego zmieniania Gwiazdy Polarnej co kwartał. Organizacja adaptacyjna nie jest chorągiewką, która jedynie pokazuje, gdzie wieje wiatr; jest żeglarzem, który wykorzystuje ten wiatr, by dopłynąć do wybranego portu.

Zwinne finansowanie może przyjmować również postać alokacji względnych zamiast absolutnych. Zamiast sztywnej kwoty dla danego obszaru, można przypisać mu procent dostępnej puli inwestycyjnej. Gdy zmieniają się przychody, przepływy pieniężne lub warunki rynkowe, pula zmienia się wraz z nimi. Pozwala to zachować strategiczne proporcje bez udawania, że nominalne liczby sprzed miesięcy wciąż opisują rzeczywistość. Oczywiście takie rozwiązanie wymaga biegłości w zarządzaniu płynnością, ryzykiem i zobowiązaniami. Elastyczność finansowa nie polega bowiem na ignorowaniu ograniczeń, lecz na tym, że ograniczenia są aktualne, a nie muzealne.

Zero-Based Budgeting (ZBB), wspomniany w książce, stanowi ciekawą próbę leczenia patologii tradycyjnego budżetu. Wymaga uzasadniania wydatków od zera, zamiast automatycznego przedłużania historii. Zawarta jest w nim zdrowa intuicja: przeszłość nie powinna mieć nieograniczonego prawa do przyszłych pieniędzy.

Jednak ZBB może stać się narzędziem powolnym i tępym, jeśli stosuje się go mechanicznie. Coroczne udowadnianie każdej złotówki grozi przekształceniem procesu w gigantyczną biurokrację obronną, gdzie zamiast tworzyć wartość, ludzie uczą się pisać uzasadnienia własnego istnienia. To niemal jak coroczny egzamin z prawa do oddychania – teoretycznie możliwy, lecz niepotrzebnie męczący. Zwinne budżetowanie nie polega na tym, by co roku zaczynać wszystko od zera, lecz na tym, by finansowanie pozostawało warunkowe wobec wartości. Inicjatywy i portfele są oceniane przez pryzmat wyników, nauki, wpływu strategicznego oraz ograniczeń. Nie trzeba teatralnie kasować całego budżetu, aby odzyskać dyscyplinę; wystarczy zbudować rytm decyzji, w którym kapitał jest przesuwany, zatrzymywany lub zwiększany zgodnie z aktualnymi dowodami. To mechanizm subtelniejszy niż ZBB, a potencjalnie znacznie inteligentniejszy.

## Finanse jako partner strategicznej alokacji kapitału

Zwinne budżetowanie zmienia relację między finansami a resztą organizacji. Finanse przestają być wyłącznie strażnikiem limitów, a stają się partnerem w strategicznej alokacji kapitału. Wymaga to zmiany charakteru rozmów: zamiast pytać jedynie o zgodność wydatków z budżetem, należy badać, czy kapitał pracuje tam, gdzie realnie zwiększa przepływ wartości. Zamiast kontrolować procent

zużycia puli, trzeba analizować koszt opóźnienia, wartość strategiczną, ryzyko, opcjonalność oraz wpływ na OKR-y. Dobry dział finansów w organizacji adaptacyjnej nie jest hamulcowym. Jest układem krążenia, który pomaga dostarczyć tlen tam, gdzie organizm naprawdę go potrzebuje.

Takie podejście wymaga jednak odwagi w starciu z polityką organizacyjną. Budżety to nie tylko liczby – są symbolami władzy, prestiżu i bezpieczeństwa. Dział, który traci część puli, może odnieść wrażenie utraty znaczenia, a lider, którego projekt zostaje zatrzymany, może odbierać to jako osobistą porażkę. Zwinne budżetowanie obnaża więc emocjonalną stronę finansów; mówimy o alokacji kapitału, ale w rzeczywistości dotykamy tożsamości. Dlatego mechanizm ten musi być przejrzysty i oparty na wspólnych kryteriach oraz danych. W przeciwnym razie każda decyzja o przesunięciu środków zostanie zinterpretowana jako polityczna kara lub nagroda.

Kluczowym elementem zwinnego finansowania jest koszt opóźnienia. Jeśli inicjatywa o wysokiej wartości czeka miesiącami na kolejny cykl budżetowy, organizacja traci nie tylko czas, ale i przychody, doświadczenie klienta, przewagę rynkową, wiedzę, a czasem reputację. Tradycyjny budżet często ignoruje koszt czekania – widzi koszt wydatku, lecz nie dostrzega kosztu zaniechania w momencie, gdy należało działać. To jedna z najdroższych ślepot rachunkowych. Organizacja adaptacyjna musi pytać: ile kosztuje nas zwłoka? Czasem najdroższą decyzją jest ta, która wydaje się najbezpieczniejsza, bo polega na niepodjęciu żadnej decyzji.

Z drugiej strony należy unikać kultu natychmiastowości. Nie każda okazja zasługuje na finansowanie tylko dlatego, że pojawiła się nagle; zwinność nie może oznaczać uległości wobec każdego nowego bodźca. Konieczne są twarde kryteria: zgodność ze strategią, wpływ na OKR-y, dostępna przepustowość, ryzyko, koszt alternatywny, dowody wartości, zależności oraz wpływ na model operacyjny. Adaptacyjne budżetowanie jest szybkie tam, gdzie szybkość ma sens, i ostrożne tam, gdzie brakuje dowodów. Rondo działa dlatego, że kierowcy obserwują sytuację, a nie dlatego, że wszyscy wjeżdżają w nie jednocześnie z entuzjazmem.

Zwinne budżetowanie stanowi również antidotum na końcoworoczne wydawanie środków dla samego wydawania. W tradycyjnym modelu niewykorzystane fundusze bywają traktowane jako problem; w modelu adaptacyjnym rezygnacja z finansowania słabej inicjatywy jest przejawem rozsądku. Kapitał zachowany lub przesunięty do lepszej okazji nie jest porażką, lecz dowodem na to, że organizacja odróżnia prawo do wydania środków od obowiązku mądrego inwestowania. Wymaga to zmiany mentalnej: budżet nie jest zdobyczą działu, lecz zasobem organizacji. Dział jest jego czasowym dysponentem, a nie właścicielem feudalnym.

# Zwinne budżetowanie jako finansowanie wartości zamiast projektów

Zwinne budżetowanie szczególnie sprzyja przejściu od myślenia projektowego do produktowego. Produkty wymagają ciągłego finansowania zdolności, a nie jednorazowych zastrzyków projektowych. Jeśli produkt ma ewoluować w oparciu o dane od użytkowników, niezbędna jest stabilna przepustowość zespołu oraz mechanizm weryfikujący sens dalszych inwestycji. To zupełnie inna logika niż „dajmy budżet na projekt i zamknijmy temat". Produkt nie zamyka tematu – on sam jest tematem tak długo, jak długo tworzy wartość. Finansowanie musi to rozumieć; w przeciwnym razie organizacja będzie próbowała utrzymywać żywe organizmy przez jednorazowe zastrzyki adrenaliny.

W instytucjach publicznych i społecznych zwinne budżetowanie napotyka dodatkowe bariery: prawo zamówień, granty, klasyfikacje budżetowe czy rygorystyczne procedury kontroli środków publicznych. Nie należy udawać, że rozwiązania z sektora technologicznego można tu bezkrytycznie kopiować. Niemniej duch adaptacyjności pozostaje kluczowy. Można rozdzielać prognozy od celów, stosować planowanie kroczące, sprawniej przesuwać środki w ramach dopuszczalnych granic czy finansować pilotaże, mierząc ich efekty i wygaszając programy nieskuteczne. Chodzi o ograniczenie rytuału wydawania środków tylko dlatego, że „są w planie". Zwinność w sektorze publicznym nie polega na obchodzeniu reguł, lecz na takim ich projektowaniu, aby pieniądz publiczny uczył się razem z rzeczywistością.

Najtrudniejszy aspekt zwinnego budżetowania dotyczy zaufania. Tradycyjny budżet jest popularny, ponieważ daje iluzję kontroli: wiadomo, kto, kiedy i na co otrzymał środki. Nawet jeśli liczby są już nieaktualne, organizacja czuje się bezpieczniej, mając w ręku plan. Zwinne budżetowanie zakłada natomiast, że kontrola nie powinna polegać na trzymaniu się martwej liczby, lecz na stałym rozumieniu wartości, ryzyka i przepływu. Jest to forma kontroli dojrzalszej, choć psychologicznie mniej wygodnej. Wymaga ona od liderów większych kompetencji, lepszych danych, silniejszego portfela i kultury otwartej rozmowy o wynikach.

Tego modelu nie wdroży się samym zarządzeniem – trzeba zbudować organizacyjne mięśnie. Zwinne budżetowanie staje się zatem sprawdzianem całej wcześniejszej architektury. Jeśli strategia jest niejasna, nie wiadomo, co finansować. Jeśli OKR-y są słabe, nie wiadomo, jakie wyniki wspierać. Jeśli portfel ma charakter polityczny, pieniądze popłyną do wpływowych, a nie do wartościowych projektów. Przy niewiarygodnych danych decyzje będą opierać się na narracjach, a w kulturze karzącej za porażkę inicjatywy będą ukrywać złe sygnały, byle tylko zachować finansowanie. Jeśli model operacyjny jest niespójny, kapitał zostanie pochłonięty przez tarcie.

Zwinny budżet nie uleczy chorej organizacji sam z siebie; raczej obnaży, czy organizacja posiada układ krążenia zdolny do adaptacji. Najważniejsza zasada brzmi: pieniądz ma podążać za strategią, dowodem wartości i przepustowością, a nie za historycznym przydziałem. Bank może być zawsze otwarty, ale przy okienku trzeba pokazać coś więcej niż entuzjazm – niezbędny jest związek z kierunkiem, wpływ na rezultat, sensowność wobec ograniczeń, plan uczenia się i odpowiedzialność za decyzję. Wtedy zwinne budżetowanie przestaje być chaosem, a staje się przewagą. Pozwala szybciej zasilać to, co rośnie, i sprawniej odcinać to, co jedynie konsumuje zasoby.

Dzięki temu organizacja może przestać finansować własną przeszłość z pieniędzy przeznaczonych na przyszłość. Zwinne budżetowanie domyka tym samym wcześniejsze elementy systemu: definiowanie strategii wskazuje kierunek, OKR-y tłumaczą go na mierzalne rezultaty, a egzekucja i śledzenie weryfikują, czy postęp jest realny.

## Strategia jako dynamiczny system organizacyjnej sprawności

Portfel wybiera inicjatywy, produkt utrzymuje przepływ wartości, a spójność organizacyjna dba o to, by system nie walczył sam ze sobą. Budżet natomiast dostarcza tlenu. Jeśli tlen płynie do niewłaściwych organów, organizm słabnie, choć serce finansów bije regularnie. Gdy trafia tam, gdzie powstaje wartość strategiczna, organizacja zyskuje sprawność adaptacyjną. Cała logika tego modelu prowadzi do jednej tezy: strategia nie jest tym, co organizacja deklaruje, lecz tym, co potrafi stale realizować, mierzyć, korygować i finansować. Nie wygrywa ta firma czy instytucja, która posiada najbardziej elegancki dokument strategiczny. Wygrywa ta, która szybciej od konkurentów przekłada rozpoznanie rzeczywistości na wybór, wybór na portfel, portfel na produkt, produkt na wartość, a wartość na uczenie się.

Strategia nie jest więc marmurową tablicą. Jest układem krążenia decyzji. Jej największym przeciwnikiem nie jest jedynie błąd początkowej diagnozy, lecz codzienna entropia. Każda organizacja ma naturalną skłonność do rozpraszania sensu: silosy tłumaczą strategię na własny język, budżety bronią historii, projekty zakresu, procesy wygody, a mierniki tego, co łatwo policzyć. Kultura z kolei chroni zachowania, które kiedyś dawały bezpieczeństwo. Inercja nie musi być złośliwa – wystarczy, że jest ciężka. Dlatego realizacja strategii wymaga nieustannego zasilania: jasnością, danymi, rytmem przeglądów, odwagą wyboru i gotowością do kończenia rzeczy, które przestały mieć sens. Architektura Campbella jest cenna właśnie dlatego, że nie traktuje strategii jako samotnego aktu intelektualnego. Definiowanie kierunku, wdrażanie przez OKR-y, egzekucja,

adaptacyjne zarządzanie portfelem, przejście od projektu do produktu, spójność organizacyjna oraz zwinne budżetowanie tworzą jeden, spójny system.

Każdy z tych elementów osobno może zostać zbanalizowany. OKR-y mogą stać się zwykłą tabelką, portfel listą projektów, a produkt nową etykietą dla starego procesu. Zwinny budżet może zmienić się w chaotyczną zgodę na wszystko, a spójność w pusty slogan konsultingowy. Dopiero razem tworzą mechanizm organizacyjnej sprawności.

Pierwszym warunkiem tej sprawności jest prawidłowe zdefiniowanie strategii. Organizacja musi wiedzieć, gdzie gra i jak zamierza wygrywać, rozumiejąc, że strategia to hipoteza wpływu na zachowania klientów, użytkowników czy interesariuszy. Nie wystarczy deklarować chęci wzrostu, jakości czy innowacji. Trzeba wskazać obszar, konkretne zdolności, alternatywy, ograniczenia i dowody powodzenia. Strategia bez hipotezy zwycięstwa jest jedynie ambicją pozbawioną mechanizmu.

Drugi warunek to wdrożenie strategii przez cele i kluczowe rezultaty. OKR-y mają być stalową nicią między Gwiazdą Polarną a codzienną pracą. Ich zadaniem nie jest mnożenie sprawozdań, lecz ciągłe pytanie: czy robimy to, co naprawdę przesuwa wynik strategiczny? Dobry OKR oddziela rezultat od aktywności; nie celebruje liczby spotkań czy raportów, jeśli nie zmieniły one rzeczywistości. Wymaga języka outcome'u i impactu – co jest kluczowe w świecie, w którym organizacje potrafią być niesłychanie zajęte, pozostając jednocześnie strategicznie nieruchome.

Trzeci warunek to egzekucja i śledzenie. Strategii nie wolno uruchomić i zostawić samej sobie; podejście „ustaw i zapomnij” służy jedynie tym, którzy lubią dowiadywać się o porażce z opóźnieniem. Potrzebne są wiarygodne dane, rytm przeglądów miesięcznych i kwartalnych, rozróżnienie między KRs a KPIs oraz kultura traktująca złą wiadomość jako zasób poznawczy, a nie zdradę. Czerwony status nie jest wrogiem strategii. Wrogiem strategii jest zielone kłamstwo.

Czwarty warunek to portfel jako mechanizm wyboru. Strategia musi decydować o alokacji energii organizacyjnej, bo gdy wszystko jest priorytetem, władza nad nimi przechodzi z liderów na przypadek i politykę. Adaptacyjne zarządzanie portfelem wymaga jednego systemu przyjmowania inicjatyw, wymuszonego rankingowania, uczciwej oceny przepustowości oraz rozdzielenia popytu od podaży. Wymaga także odwagi w zatrzymywaniu projektów, które utraciły wartość. Organizacja, która nie umie kończyć rzeczy nieważnych, prędzej czy później straci siłę, by kończyć te ważne.

## Trzy filary spójności: produkt, operacje i budżet

Piąty warunek to przejście od projektu do produktu. Projekt może zakończyć się formalnym sukcesem, będąc jednocześnie strategiczną porażką. Produkt nie pozwala tak łatwo ukryć się za protokołem odbioru, ponieważ żyje w stałym kontakcie z użytkownikiem. Podejście produktowe przenosi zatem uwagę z zakresu na wartość, z outputu na outcome, a z jednorazowego wdrożenia na proces ciągłego uczenia się. Nie chodzi tu o pogardę dla projektów – one nadal bywają potrzebne – lecz o koniec kultu zakresu jako najwyższej świętości.

Czasem lepiej dostarczyć osiemdziesiąt pięć procent kluczowej wartości w odpowiednim czasie, niż sto procent pierwotnego planu po utracie momentu rynkowego. Szósty warunek to spójność organizacyjna. Strategia, model biznesowy i model operacyjny muszą tworzyć jeden układ nerwowy. Jeśli strategia mówi o wyjątkowości, a operacje wymuszają najniższy koszt; jeśli strategia mówi o szybkości, a struktura decyzyjna generuje wielopiętrową zwłokę; jeśli strategia mówi o klientocentryczności, a mierniki nagradzają wygodę działów – organizacja sama sobie zakłada kajdanki, po czym zamawia warsztat o bieganiu. Spójność oznacza, że procesy, systemy, kompetencje, dostawcy, kultura, mierniki i budżety wzmacniają tę samą hipotezę zwycięstwa.

Siódmy warunek to zwinne budżetowanie. Pieniądz musi podążać za strategią, wartością i dowodami, a nie wyłącznie za historycznym przydziałem. Tradycyjny budżet często miesza trzy różne funkcje: prognozę, cel i alokację zasobów. W efekcie promuje negocjacje, zachowawczość, końcoworoczne wydawanie środków oraz obronę rubryk zamiast obrony wartości. Beyond Budgeting proponuje rozdzielenie tych funkcji, planowanie kroczące i ciągłą alokację zasobów zgodnie z zasadą, że „bank jest zawsze otwarty” – ale otwarty dla inicjatyw potrafiących wykazać sens strategiczny, a nie dla każdego slajdu z obietnicą przełomu.

## Adaptacyjność to systemowe uczenie się szybciej niż otoczenie

Wspólnym mianownikiem wszystkich tych elementów jest adaptacja. Nie rozumiana jednak jako nerwowe reagowanie na każdy bodziec, lecz jako zdyscyplinowane uczenie się. Organizacja musi umieć rozpoznawać sygnały i odróżniać je od szumu, testować hipotezy, przesuwać zasoby, wygaszać błędne założenia oraz wzmacniać to, co dowodzi swojej wartości. Wymaga to sceptycyzmu wobec własnych planów – nie cynizmu, lecz dojrzałej pokory. Plan jest niezbędny, ponieważ przygotowuje myślenie, ale nie może stać się bożkiem. Żaden plan nie przetrwa pierwszego starcia z rzeczywistością, jeśli organizacja nie posiada zdolności do korekty.

Kluczowa różnica między organizacją statyczną a adaptacyjną tkwi w stosunku do błędu. Ta pierwsza traktuje go jako zagrożenie dla wizerunku; ta druga – jako informację o świecie. Pierwsza ukrywa odchylenia, opóźnia decyzje, broni projektów pozbawionych sensu i odsuwa trudne rozmowy na kolejny kwartał. Druga dąży do jak najszybszego odkrycia, które założenie nie działa. Daje jej to przewagę nie dlatego, że jest nieomylna, lecz dlatego, że myli się taniej i szybciej. W epoce niepewności jest to ogromna kompetencja strategiczna.

Nie wolno jednak mylić adaptacyjności z chaosem. Organizacja adaptacyjna nie zmienia kierunku pod wpływem nowej mody, nie przepisuje strategii po każdym raporcie rynkowym i nie finansuje wszystkiego, co brzmi innowacyjnie. Jej siłą jest połączenie jasnej intencji z elastycznym wykonaniem. Gwiazda Polarna pozostaje punktem orientacji, choć trasa może ulec zmianie.

OKR-y utrzymują koncentrację, ale to wyniki uczą. Portfel dokonuje wyboru, lecz aktualizuje kolejność. Produkt dostarcza wartość, ale ewoluuje. Budżet finansuje, lecz nie zamraża. Spójność daje kręgosłup, ale nie sztywność trupa. Adaptacyjna strategia jest zatem bliższa sprawnej żegludze niż budowie pomnika. Pomnik, raz postawiony, ma trwać.

Żegluga wymaga ciągłego odczytywania wiatru, prądów, mapy, stanu załogi i celu podróży. Głupotą byłoby zmieniać port docelowy przy każdym podmuchu, ale równie wielkim błędem jest trzymanie kursu prosto na skały tylko dlatego, że tak zapisano rano w dzienniku. Organizacja adaptacyjna nie zdradza strategii, korygując plan – ona broni strategii przed martwotą planu.

Całość tej koncepcji można sprowadzić do praktycznej maksymy: zwycięstwo nie wynika z posiadania strategii, lecz z jej niezwykle skutecznej realizacji, która pozwala uczyć się szybciej niż zmienia się otoczenie. Taka realizacja nie jest aktem heroizmu, lecz systemem. Bohaterstwo bywa piękne, ale jako model operacyjny jest podejrzanie kosztowne. Jeśli organizacja stale potrzebuje bohaterów, by dowieźć zwykłe wyniki, oznacza to brak kultury wysokiej skuteczności. To znak źle zaprojektowanego systemu, który od czasu do czasu ratują ludzie o zbyt dużym poczuciu odpowiedzialności.

Najdojrzalsza organizacja nie pyta więc tylko: jaką mamy strategię? Pyta również: czy nasza struktura pozwala ją wykonać? Czy nasze OKR-y pokazują prawdziwe rezultaty? Czy dane są wiarygodne? Czy portfel wybiera według wartości, czy według polityki? Czy produkty żyją z klientem, czy jedynie kończą projekty? Czy budżety finansują przyszłość, czy utrwalają przeszłość? Czy procesy wspierają przewagę, czy po cichu ją podgryzają? Czy umiemy powiedzieć „nie” rzeczom dobrym, aby zrobić miejsce tym najważniejszym?

Odpowiedzi na te pytania są często niewygodne, ale właśnie dlatego są cenne. Strategia ma sens tylko wtedy, gdy prowokuje organizację do trudnych wyborów. Jeśli nikogo nie boli,

prawdopodobnie niczego nie zmienia. Jeśli nie wpływa na budżet, portfel, strukturę, mierniki i sposób pracy, pozostaje poezją zarządczą. Poezja ma swoje miejsce w kulturze, ale w portfelu strategicznym lepiej trzymać narzędzia.

Adaptacyjna organizacja nie jest organizacją bez planu. Jest organizacją, która rozumie różnicę między planem a planowaniem, zakresem a wartością, budżetem a inwestowaniem, wskaźnikiem a wynikiem, zajętością a postępem, projektem a produktem oraz deklaracją a zdolnością. To rozróżnienia pozornie semantyczne, lecz w praktyce decydują o milionach, latach pracy, reputacji i przetrwaniu. Strategia, która ich nie uwzględnia, jest podatna na rozpad; ta, która je rozumie, staje się systemem uczenia się.

W świecie gwałtownych zmian nie wygrywa ten, kto nigdy nie dostaje ciosu w szczękę. Wygrywa ten, kto po ciosie nadal rozumie, gdzie jest ring, gdzie przeciwnik, gdzie własne nogi i jak zmienić taktykę bez utraty zamiaru. Plan mógł nie przetrwać pierwszego starcia. Dobra organizacja powinna przetrwać – i odpowiedzieć ruchem, a nie wymówką.

> W świecie gwałtownych zmian nie wygrywa ten, kto posiada niezmienny plan, lecz ten, kto potrafi przetrwać zderzenie z rzeczywistością i odpowiedzieć na nie ruchem zamiast wymówką. Prawdziwa strategia nie jest bowiem marmurowym pomnikiem, lecz umiejętnością żeglugi: zachowaniem stałego celu przy jednoczesnej gotowości do zmiany kursu przy każdym podmuchu wiatru. Ostatecznie sukces zależy od tego, czy organizacja potrafi przestać finansować swoją przeszłość z pieniędzy przeznaczonych na przyszłość.

## Inspiracje

**[1]** 


**"Adapt to Win"** Evan C Campbell

*2026 | John Wiley & Sons, Inc. | ISBN: 9781394377558*

Evan C. Campbell jest doświadczonym dyrektorem ds. technologii i biznesu, konsultantem strategicznym i przedsiębiorcą. Pełni funkcję głównego konsultanta w Adaptivity LLC i jest założycielem Chinook Ranch Consulting. W trakcie swojej kariery kierowniczej brał udział w licznych debiutach giełdowych i przejęciach spółek publicznych, pełniąc funkcje kierownicze, takie jak dyrektor techniczny (CTO), wiceprezes ds. rozwoju produktów i wiceprezes ds. usług profesjonalnych. Jego specjalizacja obejmuje strategię korporacyjną, cele i kluczowe wyniki (OKR), zwinność biznesową, rozwój produktów Lean oraz transformację cyfrową i Agile. Campbell jest autorem książki „Adapt to Win: A Framework to Overcome Strategy Decay Using OKRs and Lean Portfolio Management", która przedstawia ustrukturyzowane podejście dla liderów, pozwalające im dostosować zamierzenia strategiczne do realizacji, alokacji inwestycji i mierzalnych rezultatów biznesowych.

*Evan C. Campbell is an experienced technology and business executive, strategy consultant, and entrepreneur. He serves as the Principal Consultant at Adaptivity LLC and is the founder of Chinook Ranch Consulting. Throughout his executive career, he has contributed to multiple IPOs and acquisitions by public companies, holding leadership roles such as CTO, VP of Product Development, and VP of Professional Services. His professional expertise encompasses corporate strategy, Objectives and Key Results (OKRs), business agility, Lean product development, and digital and Agile transformation. Campbell is the author of the book "Adapt to Win: A Framework to Overcome Strategy Decay Using OKRs and Lean Portfolio Management," which provides a structured approach for leaders to align strategic intent with execution, investment allocation, and measurable business outcomes.*

*Adaptivity LLC; Chinook Ranch Consulting*

## Literatura uzupełniająca

### Książki

## Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:


[1] **"Out of the Crisis"**

William Edwards Deming

[2] **"[1945] Annual Report of the President of the Institute"**

William Edwards Deming

[3] **"Art n Science of Strategy"**

Kathryn Ritchie



Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System


Fundacja Dobre Państwo © 2026


Article ID: 293759e4-1147-4d56-a3cb-0a5da37ba2f6