

# DOSKONAŁY PRAKTYK



## Projektowa strategia

zarządzania  
przedsiębiorstwem

Materiały szkoleniowe do bloku **D**



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Spis treści

Wstęp .....	3
Projekt .....	3
Realizator projektu .....	4
Zasada równości szans w przedsiębiorstwie .....	5
Geneza strategii zarządzania przedsiębiorstwem .....	12
Strategie zarządzania przedsiębiorstwem .....	12
Pojęcie strategii zarządzania .....	21
Rodzaje strategii .....	24
Projektowa strategia zarządzania przedsiębiorstwem .....	29
Historia i istota strategii projektowej zarządzania przedsiębiorstwem .....	29
Budowanie efektywnego zespołu projektowego .....	34
Zarządzanie projektem .....	35
Przygotowanie i uruchamianie projektu .....	41
Cykl życia projektu .....	41
Harmonogram projektu .....	45
Precyzyjne określenie celu projektowego .....	46
Zakres projektu .....	48
Podsumowanie .....	49
Bibliografia .....	51

# Wstęp



## Projekt

Niniejsze materiały szkoleniowe skierowane są do nauczycieli przedmiotów zawodowych i instruktorów praktycznej nauki zawodu kształcących w liceach profilowanych, technikach i szkołach policealnych. Warsztaty są częścią modułu *E-biznes – nowoczesne technologie i narzędzia w organizacji*. Trzymają Państwo w rękach materiały do pierwszej części modułu zatytułowanej: *Projektowe strategie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warsztaty organizowane są w ramach projektu *Doskonały praktyk* (Priorytet III – Wysoka jakość systemu oświaty, Działanie 3.4. Otwartość systemu edukacji w kontekście uczenia się przez całe życie, Poddziałanie 3.4.3. Upowszechnienie uczenia się przez całe życie – projekty konkursowe), realizowanego przez Wyższą Szkołę Biznesu w Pile. Głównym celem projektu jest podniesienie kompetencji uczestników zakresie nauczanych przez nich przedmiotów zawodowych.

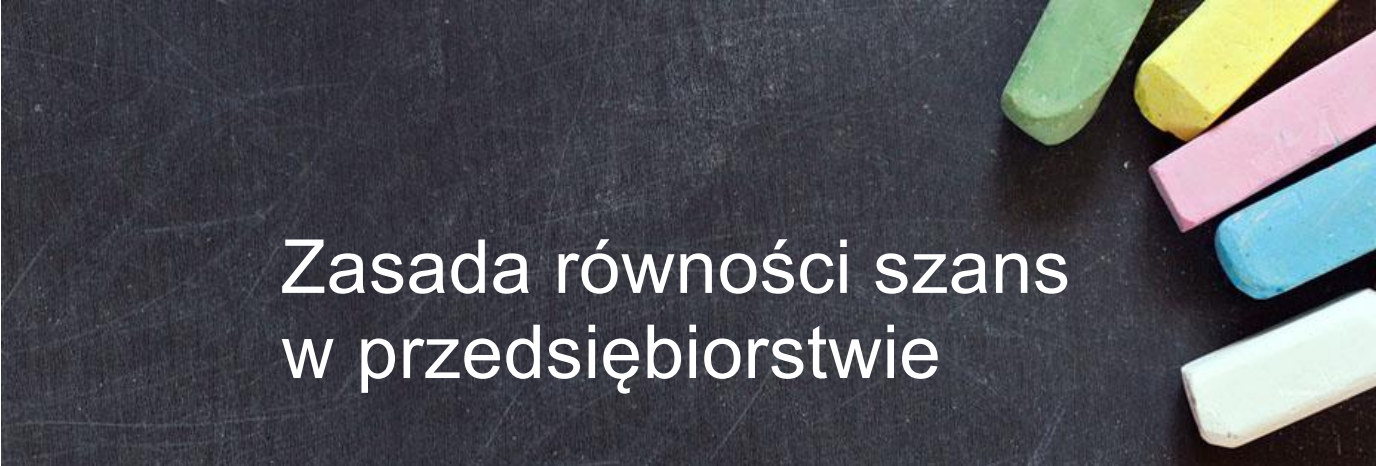
Niniejsze materiały stanowią wsparcie merytoryczne dla uczestników szkolenia. Są bazą wiedzy, która może zostać wykorzystana przez uczestników podczas praktyk w nowoczesnie zarządzanych przedsiębiorstwach. Po ukończeniu praktyk materiały mogą stanowić źródło pomysłów do zastosowania w toku nauczania, czyli w codziennej pracy nauczyciela. Materiały podzielono na cztery części: pierwsza dotyczy zasady równości szans

w przedsiębiorstwie, druga określa istotę i pojęcie zarządzania strategicznego, trzecia prezentuje teorię dotyczącą projektowej strategii zarządzania firmą, a ostatnia – czwarta pomoże zrozumieć, jak przygotować i uruchomić projekt. Materiały szkoleniowe posiadają charakter przede wszystkim teoretyczny. Ich celem jest zwięzłe, syntetyczne oraz rzetelne ukazanie postaw wiedzy, która dotyczy opisanej powyżej problematyki. Oprócz tematyki, która związana jest z projektową strategią zarządzania przedsiębiorstwem, przedstawione materiały szkoleniowe poruszają także kwestie dotyczące zasady równości szans w firmie. Aktywny i zaangażowany udział w kursie pozwoli zrozumieć zagadnienia dotyczące projektowej strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Autorzy niniejszych materiałów chcieliby, aby ten kurs stanowił ważny element podnoszenia Państwa kwalifikacji.

## Realizator projektu

Wyższa Szkoła Biznesu w Pile to uczelnia niepubliczna, prowadząca działalność upowszechniającą wiedzę ekonomiczną oraz prawno-administracyjną. Uczelnia należy do Izby Gospodarczej Północnej Wielkopolski, w ramach której ściśle współpracuje z około 80 przedsiębiorcami. Uczelnia nawiązała również kontakty z Ogólnopolskim Związkiem Pracodawców Transportu Drogowego w Stobnie. Współpraca z wymienionymi podmiotami dotyczy współpracy eksperckiej, realizowania staży i praktyk studenckich, a także współpracy partnerskiej przy projektach współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Doświadczenie Uczelni w implementacji projektów, w tym współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego, gwarantuje profesjonalną realizację działań w ramach niniejszego przedsięwzięcia.



# Zasada równości szans w przedsiębiorstwie

Z przejawami dyskryminacji i nierównego traktowania można spotkać się wszędzie, zarówno poszukując pracy, jak i podejmując próby rozwoju zawodowego i awansu w toku ustabilizowanej już kariery zawodowej. Dlatego tak ważne jest poznanie uniwersalnych mechanizmów powstawania wszelkich stereotypów i będących ich konsekwencją uprzedzeń, aby tym skuteczniej podejmować z nimi walkę. Dzięki wiedzy dotyczącej zasad równości płci uczestnicy warsztatów będą w stanie skutecznie egzekwować je w stosunkach z pracodawcą. Jednocześnie wiedza zdobyta podczas warsztatów zostanie przez nauczycieli wykorzystana w pracy zawodowej.

Równość szans kobiet i mężczyzn polega na takim samym dla wszystkich prawie do swobodnego rozwoju osobistych umiejętności, a także dokonywaniu wyborów bez jakichkolwiek ograniczeń. Równość ta oznacza też uznawanie, docenianie oraz popieranie, w jednakowy sposób, odmiennych zachowań, aspiracji bądź potrzeb kobiet i mężczyzn. Polityka dotycząca równych szans kobiet i mężczyzn stanowi podstawę społecznie odpowiedzialnego biznesu. Polega na działaniach przedsiębiorstwa w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, mając na celu zapobieganie dyskryminacji oraz promowanie równości obu płci w miejscu pracy. Realizacja tej polityki wiąże się z pięcioma obszarami zarządzania personelem (pozyskiwanie pracowników, ich rozwój, polityka wynagrodzenia, równowaga pomiędzy życiem za-

wodowym i osobistym oraz przeciwdziałanie mobbingowi i molestowaniu seksualnemu), które opisane zostaną poniżej<sup>1</sup>.

Pierwszy obszar dotyczący procesu zatrudniania może wiązać się z naruszeniem zakazu dyskryminacji podczas rekrutacji pracowników. W przypadku określenia płci pracownika, szczególnie w ogłoszeniach o pracę, pracodawca zostanie oskarżony o naruszenie tego zakazu (zakaz dyskryminacji zawarty jest w Kodeksie pracy). Ponadto istnieje zakaz dotyczący formułowania wymagań umieszczanych w informacjach o wolnych stanowiskach, które mogą dyskryminować kandydatów (ustawa o zatrudnieniu i zapobieganiu bezrobociu). Formą dyskryminacji, szczególnie w przypadku kobiet, mogą okazać się także pytania, zadawane podczas rekrutacji, dotyczące życia rodzinnego i prywatnego, a przede wszystkim planów posiadania potomstwa. Pytania te przeważnie nie są kierowane do mężczyzn. Bardzo często nabór na wolne stanowisko wygrywa mężczyzna bądź kobieta nieposiadająca dzieci. Podsumowując, na etapie rekrutacji odnajdujemy następujące rozwiązania prorównościowe<sup>2</sup>:

- Równe traktowanie – wobec wszystkich kandydatów stosowane są takie same procedury bądź kryteria;
- Stałość wymagań oraz kryteriów oceny – przed przystąpieniem do naboru muszą zostać określone wymagania, które stawiane są kandydatom, i kryteria oceny, niezmiennie podczas całego procesu rekrutacji oraz selekcji;
- Bezstronność oraz niezależność – każdy członek zespołu rekrutacyjnego musi działać bezstronnie i niezależnie, a także powinien wyeliminować wszelkie formy faworyzowania lub dyskryminowania osoby rekrutowanej;

---

<sup>1</sup> [www.riph.com.pl/csr/polityka-rownych-szans/index.html](http://www.riph.com.pl/csr/polityka-rownych-szans/index.html) [data dostępu: 14.03.2011].

<sup>2</sup> Fuszara M., *Równe traktowanie w procesie rekrutacji*, [w]: Lisowska E., *Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, Warszawa 2007, s. 43–44.

- Profesjonalizm – nabór na wolne stanowisko pracy może przeprowadzać tylko odpowiednio przygotowany zespół;
- Subiektywizm kontrolowany – wybór odpowiedniej osoby podczas naboru może nastąpić jedynie w wyniku wspólnej decyzji zespołu rekrutacyjnego;
- Przejrzystość – kandydat po zakończonym naborze powinien uzyskać prawdziwą informację zwrotną dotyczącą jego wyniku, ponieważ proces rekrutacji jest dokumentowany.

Rozwój pracowników związany jest z przygotowaniem ich do jak najlepszej pracy i zajmowania coraz wyższych stanowisk, o znacznie większej odpowiedzialności. W momencie podjęcia zatrudnienia pracownik rozpoczyna swój proces rozwoju, którego skutki wpływają na jakość wykonywanych poleceń. Warto wspomnieć, że dobre wykorzystanie talentów pracowników prowadzi do sukcesu firmy i dlatego musi ona starannie kierować rozwojem kadry. Kobiety, jak i mężczyźni powinni posiadać takie same możliwości rozwoju zawodowego. Niestety, kobiety przeważnie nie zajmują stanowisk kierowniczych i sporadycznie wykonują strategiczne funkcje w przedsiębiorstwach, co wiąże się ze zjawiskiem „szklanego sufitu”. Najczęściej spotykane bariery łączą się ze specyficzną współpracą kobiet i mężczyzn, stereotypową opinią na temat funkcjonowania kobiet, a także z pełnieniem tradycyjnych ról przez panie (np. macierzyństwo)<sup>3</sup>. Eliminowaniem barier występujących w rozwoju zawodowym zajmują się specjalne programy, tj.:

- Program rozwoju zawodowego pracowników – oferuje każdemu pracownikowi pomoc w świadomym ukształtowaniu swojej kariery, ocenie postępów i podejmowaniu działań, które mogą prowadzić do zdobycia wyższego stanowiska;

---

<sup>3</sup> Brannon L., *Psychologia rodzaju. Kobiety i mężczyźni: podobni czy różni*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 395–396.

- Kompleksowe programy, które wspierają rozwój zawodowy kobiet, pomagając im w pokonywaniu barier – poprzez szkolenia, spotkania z innymi ludźmi czy udział w programach mentorskich, a także w utrzymaniu równowagi między życiem prywatnym a zawodowym;
- Coaching oraz mentoring – pracownicy dzięki współpracy z mentorem bądź coachem otrzymują pozytywne wzorce, uzyskują pomoc w przełamywaniu stereotypów, a także uczą się budować sieci wzajemnych powiązań czy międzyludzkich kontaktów.

Polityka wynagrodzenia w każdym przedsiębiorstwie wynika z funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. Z wynagrodzeniem związane bowiem jest pozyskiwanie, stabilizowanie czy motywowanie kadry pracowniczej. Wykorzystuje się je do integrowania pracowników dookoła realizacji strategii przedsiębiorstwa czy kształtowania jej kultury organizacyjnej. Sprawiedliwa relacja płacowa ma duży wpływ na decyzje kadry o pozostaniu na swoim stanowisku pracy. Wskaźnik wynagrodzenia zarówno kobiet, jak i mężczyzn pełni szczególne miejsce w ocenie stopnia równouprawnienia obydwu płci w życiu zawodowym<sup>4</sup>. W wielu krajach wynagrodzenia kobiet, które pracują na tych samych stanowiskach i posiadają takie same kwalifikacje, stanowią około 80% honorarium mężczyzn. Dlatego też system wynagrodzenia pro-różnościowego powinien być kształtowany przez<sup>5</sup>:

- Proces wartościowania pracy w organizacji – polega na ustaleniu dla konkretnego stanowiska stopnia trudności, związanego z wykonywaniem określonej pracy. Dzięki temu pracodawca może ustalić tabelę zaszeregowań, która zawiera stawkę wynagrodzeń odpowiednią dla poszczególnego stanowiska;

<sup>4</sup> Ciesielska M., *Wynagrodzenia kobiet i mężczyzn*, [w]: Lisowska E., *Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, Warszawa 2007, s. 55.

<sup>5</sup> [www.riph.com.pl/csr/polityka-rownych-szans/index.html](http://www.riph.com.pl/csr/polityka-rownych-szans/index.html) [data dostępu: 14.03.2011].



- Model kompetencyjny – polega na określeniu wynagrodzenia kadry pracowniczej w zależności od potencjału pracy, który wnosi dany pracownik;
- Monitoring wynagrodzeń – sprawiedliwy system płac związany jest z cykliczną analizą poziomu wynagrodzeń.

Kobiety, a także mężczyźni mają bardzo wiele trudności z utrzymaniem równowagi pomiędzy życiem zawodowym i osobistym. O równowadze możemy mówić, gdy praca nie przeszkadza w życiu prywatnym bądź odwrotnie, gdy życie prywatne nie odbywa się kosztem pracy. Każda osoba zatrudniona ma inny punkt równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym, który uzależniony jest od wieku, płci, wykształcenia, a także sytuacji rodzinnej. Brak tej równowagi wiąże się z negatywnymi konsekwencjami wpływającymi nie tylko na kadrę pracowniczą, ale także na jej rodzinę. Oczywiście grupą narażoną najbardziej na trudności z pogodzeniem pracy i życia osobistego są kobiety. Mają one więcej obowiązków rodzinnych niż mężczyźni. Właściciele firm powinni dostrzegać w swojej kadrze nie tylko pracowników, ale i osoby, które mają życie prywatne<sup>6</sup>. Równowagę pomiędzy życiem zawodowym a osobistym promują:

- projekty pomagające pracownikom w realizacji planów życiowych nie tylko w sferze zawodowej, ale także prywatnej,
- programy, które skierowane są do kobiet w ciąży czy młodych mam:
  - pomoc kobietom decydującym się na macierzyństwo,
  - zwiększenie liczby kobiet powracających do pracy po okresie macierzyństwa,
  - umożliwienie kontaktu z pracą zawodową podczas urlopu macierzyńskiego,

---

<sup>6</sup> [www.kadryonline.pl/zarzadzanie\\_personalem/rownowaga\\_miedzy\\_zyciem\\_zawodowym\\_a\\_osobistym-317.html](http://www.kadryonline.pl/zarzadzanie_personalem/rownowaga_miedzy_zyciem_zawodowym_a_osobistym-317.html) [data dostępu: 14.03.2011].

- zapewnienie elastycznego czasu pracy,
- umożliwienie pracy w domu bądź na niepełny etat,
- skrócenie czasu pracy kobietom w ciąży,
- tworzenie żłobków czy przedszkoli obok zakładów pracy.

Mobbing to działanie polegające na zastraszaniu pracownika – na przykład poprzez uporczywe i długotrwałe nękanie, które może wywołać u pracownika zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, poprzez poniżanie go, ośmieszanie czy wyeliminowanie z zespołu współpracowników. Jeśli w wyniku mobbingu pracownik straci zatrudnienie lub stan jego zdrowia ulegnie pogorszeniu, może on domagać się odszkodowania.

Przejawem dyskryminacji ze względu na płeć jest molestowanie seksualne. W przypadku, gdy pracodawca naruszył zasadę równego traktowania w przedsiębiorstwie, osoba pokrzywdzona ma prawo do odszkodowania, które wynosi nie mniej niż minimalne wynagrodzenie za pracę. Należy jednak pamiętać, że w sprawach o molestowanie to na sprawcy ciąży obowiązek dowiedzenia swojej niewinności<sup>7</sup>. Zapobieganie mobbingowi czy molestowaniu wiąże się z następującymi inicjatywami:

- powiadomieniem pracowników o braku tolerancji dla tego typu zachowań,
- wprowadzeniem odpowiednich mechanizmów przeciwdziałających dyskryminacji,
- umożliwieniem anonimowego zgłaszania wystąpienia niepożądanego zjawiska,
- zmianą zawartości kodeksów etycznych przedsiębiorstwa poprzez uzupełnienie ich o tematykę tych zjawisk.

---

<sup>7</sup> Merecz D., Mościcka A., Drabek M., *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*, Instytut Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera, Łódź 2005, s. 5.

Pojęcie równego traktowania posiada wiele znaczeń oraz wiele wymiarów. Nie ma jednak wątpliwości, że bycie traktowanym zgodnie z zasadami równości wiąże się przeważnie z gwarancją ochrony przed wszelkimi formami dyskryminacji.



# Strategie zarządzania przedsiębiorstwem

## Geneza strategii zarządzania przedsiębiorstwem

W celu zrozumienia współczesnej wizji strategii zarządzania w przedsiębiorstwie w niniejszej części materiałów przedstawiono jej genezę. Zarządzanie strategiczne, jako wyodrębniona dyscyplina naukowa, powstało dopiero w latach 50. XX wieku. Zarządzanie tego typu polega na dopasowaniu przedsiębiorstwa do otaczającego go środowiska, a tam, gdzie to możliwe, na zdobyciu nad nim kontroli. Do powstania pojęcia zarządzania strategicznego przyczynili się między innymi: A. D. Chandler, H. I. Ansoff, P. Drucker.

A.D. Chandler wprowadził wiele nowych twierdzeń związanych z zarządzaniem strategicznym. W 1962 roku zanalizował relację między trzema elementami: otoczeniem, strategią rozwoju firmy oraz strukturami zarządzania. Sformułował zasadę, że strategia jest punktem wyjścia działalności przedsiębiorstwa i musi jej być podporządkowana struktura organizacyjna (zatem cel działania jest elementem wspólnym strategii oraz struktury i determinuje zarówno organizację, jak i gospodarkę przedsiębiorstwa). Według Chandlera zmiana strategii bez jakichkolwiek przekształceń strukturalnych może powodować zakłócenia i niesprawności w działalności firmy<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007, s. 21.

Badania te były później kontynuowane np. przez P. Druckera (koncepcja kategoryzacji opisana poniżej).

Kolejnym twórcą zarządzania strategicznego był H.I. Ansoff, prekursor podejścia analitycznego oraz planistycznego. Wydana przez niego w 1965 roku książka stanowiła rozbudowę metodologii planowania długoterminowego, przedstawiała modelową koncepcję strategii przedsiębiorstwa. Koncepcja ta polega na wyborze strategii, która uwzględnia jednocześnie zmiany otoczenia, a także atuty, czyli silne strony firmy. Analizując możliwość rozwoju firmy w związku z przewidywanymi zmianami w otoczeniu, powinno się wybrać taką strategię przedsiębiorstwa, aby jak najlepiej wykorzystać silne strony oraz przystosować firmę do pojawiających się szans w jej otoczeniu. H. I. Ansoff w swoim późniejszym opracowaniu (1979) całkowicie odszedł od swojej pierwotnej koncepcji analitycznej i zaczął opracowywać abstrakcyjne modele dotyczące zachowań budżetowych, turbulencji otoczenia, procesu strategicznego wyboru, transformacji strategii działania.

P. Drucker w 1968 roku sformułował zasadę analizy wyrobów na podstawie koncepcji kategoryzacji, co spowodowało powstanie analizy strategicznej. Analiza ta jest zbiorem też diagnozujących przedsiębiorstwo oraz jego otoczenie. Uwzględnia definicję odpowiedniej strategii oraz stworzenie i realizację określonego planu strategicznego. Pomimo preferowania „filozofii zarządzania” Drucker reprezentował poglądy oraz podejścia bardziej skonkretyzowane. Zajmował się szeroko rozumianą diagnostyką ekonomiczną i zalecał stosowanie analizy produktywności. Sformułował także zasady kontroli kosztów i opracował koncepcję ośrodków odpowiedzialności<sup>9</sup>. P. Drucker wyróżnił siedem cech charakteryzujących dobre zarządzanie:

---

<sup>9</sup> Simon H., *Krótką historia strategii*:  
[www.gospodarka.gazeta.pl/firma/1,31560,2410114.html](http://www.gospodarka.gazeta.pl/firma/1,31560,2410114.html) [data dostępu: 15.03.2011].

1. zarządzanie dotyczy przeważnie ludzi,
2. zarządzanie jest procesem wpisanym w kulturę,
3. zarządzanie polega na prostych i zrozumiałych wartościach, celach działania i zadań, które jednocześnie uczestników przedsiębiorstwa,
4. zarządzanie powinno prowadzić do tego, aby organizacja była zdolna do uczenia się,
5. zarządzanie polega na komunikowaniu się,
6. zarządzanie powinno posiadać rozbudowany system wskaźników,
7. zarządzanie powinno być jednoznacznie zorientowane na podstawowy oraz najważniejszy rezultat, czyli zadowolenie klienta.

Innymi ważnymi twórcami byli R. I. Ackoff oraz K.R. Andrews, którzy również wpłynęli na powstanie i ugruntowanie zarządzania strategicznego. Pierwszy z nich dla potrzeb zarządzania przedsiębiorstwem rozwinął rachunek optymalizacyjny, a także stworzył syntezę planowania strategicznego w 1970 roku. Celem rachunku optymalizacyjnego jest wyznaczenie poziomu jakości produktu bądź projektu wyrobu, który jest najkorzystniejszy dla firmy, czyli zapewni osiągnięcie maksymalnej masy zysku w dość długim okresie czasu oraz bieżącej rentowności. K.R. Andrews natomiast był współtwórcą tzw. modelu LCAG, stworzonego w 1971 roku. Diagnozuje się w nim sytuację zewnętrzną i wewnętrzną działalności firmy, jej decyzje strategiczne i kreowanie polityki gospodarczej. Model ten jest istotny dla dalszego rozwoju zarządzania strategicznego, stanowi podstawy analizy SWOT, która jest kluczową bazą formułowania strategii przedsiębiorstwa. Andrews opracował także ogólną koncepcję zarządzania strategicznego, która tworzy następującą strukturę<sup>10</sup>:

---

<sup>10</sup> Stabryła A., op. cit., s. 22.

- Formułowanie strategii – zidentyfikowanie szans oraz zagrożeń przedsiębiorstwa, a także sił i słabości firmy, sformułowanie wartości oraz opcji strategicznych, analiza pozycji konkurencyjnej firmy;
- Sformułowanie rozwiniętej koncepcji strategii przedsiębiorstwa – opracowanie misji firmy, ustalenie celów działania, które są właściwe dla ustalonych dziedzin gospodarowania, a także utworzenie programów i planów;
- Wdrożenie strategii – dokonanie zmiany struktury organizacyjnej, utworzenie zachowań oraz procesów, podnoszenie kwalifikacji kadry kierowniczej czy udoskonalenie instrumentów zarządzania.

Powyższa struktura stała się punktem wyjścia dla innych, licznie powstających ujęć modelowych, które szczególnie wzbogaciły metodologię wewnętrznej analizy przedsiębiorstwa. W tworzeniu zarządzania strategicznego duże znaczenie odegrała firma Boston Consulting Group, utworzona w 1964 roku przez B. Hendersona. Firma ta skonstruowała krzywą doświadczeń, a także bardzo popularną macierz BCG, czyli macierz wzrostu/udziału w rynku. Macierz ta służy do analizy struktury portfela zdywersyfikowanego przedsiębiorstwa. Stanowi ona najstarszą oraz najprostszą metodę, pozwalającą ocenić firmę w aspekcie zapewnienia stabilnych zysków w długim okresie, a także ocenić obecną strukturę portfela działalności. Pomaga także określić strategię rozwoju przedsiębiorstwa. W macierzy BCG jako kryterium oceny przedsiębiorstwa użyto dwóch czynników: wzrostu rynku i względnego udziału w rynku. Jest ona prostą tabelą 2x2, oznaczoną osiami, gdzie pionowa oś ilustruje tempo wzrostu rynku, a pozioma udział produktu w rynku. Poruszając się po macierzy BCG zgodnie z kierunkiem ruchu wskazówek zegara, możemy określić cztery obszary oznaczające modelowy cykl życia produktu: gwiazdy, znaki zapytania, psy oraz dojne krowy<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> <http://www.bcg.com.pl/media/klasyka/macierz.aspx>. [data dostępu: 25.03.2011].

Rysunek 1. Model macierzy BCG



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1996, s. 351.

Macierz BCG pomaga skonfrontować sytuację firmy (jako jednostki strategicznej) z modelem właściwego rozwoju. Produkty, świadczone przez jednostki organizacyjne, macierz BCG lokuje w czterech obszarach strategicznych, którymi są:

- Gwiazdy – produkty o względnie dużym udziale w szybko rosnących rynkach. Wynikają z podjęcia dużych nakładów, dlatego nie przynoszą nadwyżek, choć uzyskuje się z nich znaczne przychody. Produkty te są konkurencyjne i rozwojowe, a właściwe inwestowanie w „gwiazdy” może spowodować przesunięcie ich do obszaru „dojnych krów”;
- Znaki zapytania – są produktami o względnie małym udziale w szybko rosnących rynkach. Produkty te posiadają trudne do określenia możliwości, przynoszą firmie niskie dochody, jednak odpowiednie inwestycje mogą zmienić je w „gwiazdy”;



- Psy – produkty o względnie niskim udziale w wolno rosnących rynkach. Są to produkty, które nie przynoszą znaczącej nadwyżki i nie mają perspektyw rozwoju, a w wyniku słabej pozycji konkurencyjnej bezproduktywnie pochłaniają nakłady;
- Dojne krowy – produkty o względnie wysokim udziale w powoli rosnących rynkach. Przynoszą firmie nadwyżkę dochodu, dlatego też mogą finansować inwestycje, inne wyroby oraz być źródłem dofinansowania „gwiazd”, które są w fazie rozwoju.

Lata 80. XX wieku wiążą się z rozwojem zarządzania strategicznego w wielu kierunkach. W 1980 roku M. Porter w swojej książce przedstawił projekt sektorowej analizy strategicznej. K. Ohmae w tym samym okresie ukazuje rolę klienta, który jest głównym czynnikiem wpływającym na wszystkie strategie firmy. Książka, także z tego okresu, T. Petersa i R. Watermana (1982) ukazuje źródła przewagi strategicznej przedsiębiorstwa. Ich doświadczenia pozwoliły sformułować proste zasady osiągnięcia doskonałości (np. aktywność oraz pasja twórcza, troska o klienta, wykorzystywanie istotnych wartości).

W celu lepszego zobrazowania ewolucji podejścia strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem w tabeli nr 1 została przedstawiona analiza porównawcza planowania długoterminowego, strategicznego oraz zarządzania strategicznego dla lat 1965–1986. Jako podstawę porównania przyjęto: zakres zainteresowań, stosowane techniki, występujące problemy. Tabela nr 1 pokazuje ciągle rozszerzanie procesu planistycznego, który pełni ważną rolę w zarządzaniu strategicznym. Główną cechą charakterystyczną prezentowanej ewolucji jest poszerzenie zestawu narzędzi analitycznych i metod prognostycznych.

Tabela 1. Ewolucja podejścia strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwami

	Planowanie długoterminowe 1965–1975	Planowanie strategiczne 1975–1980	Zarządzanie strategiczne 1980–1986
Zakres zainteresowań	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prognozy długoterminowe</li> <li>• Pięcioletnie budżetowanie</li> <li>• Szczegółowe plany operacyjne</li> <li>• Strategie nastawione na wzrost i dywersyfikację</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstruowanie konkretnych organizacyjnych strategii</li> <li>• Podzielenie firmy na jednostki strategiczne</li> <li>• Programowanie wieloaspektowe</li> <li>• Wzięcie pod uwagę w planowaniu zmian społecznych oraz politycznych</li> <li>• Analiza strategii alternatywnych oraz ich możliwych skutków</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Za opracowanie oraz wdrażanie strategii odpowiedzialny jest naczelny kierownik</li> <li>• Podejście całościowe do firmy – sformułowanie oraz wdrażanie strategii</li> <li>• Dążenie do zarządzania zmianami strategicznymi</li> <li>• Dążenie do pełnienia funkcji przywódczych przez naczelnego kierownika</li> <li>• Angażowanie personelu pracującego na wszystkich szczeblach poprzez formułowanie oraz wdrażanie strategii</li> <li>• Inwestowanie masowe w nowe technologie</li> </ul>
Stosowane techniki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prognozowanie technologiczne</li> <li>• Planowanie zasobów siły roboczej</li> <li>• Analiza luki strategicznej</li> <li>• Planowanie finansowe</li> <li>• Macierz produkt-rynek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planowanie scenariuszowe</li> <li>• Ocena ryzyka politycznego</li> <li>• Prognozowanie społeczne</li> <li>• Ocena wpływu otoczenia</li> <li>• Analiza portfelowa</li> <li>• Krzywe uczenia się</li> <li>• Ocena wrażliwości i ryzyka</li> <li>• Budżetowanie od bazy zerowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupowanie pracowników wokół celów przedsiębiorstwa</li> <li>• Określenie jednoznacznej polityki i celów przedsiębiorstwa</li> <li>• Analiza portfelowa technologii i zasobów</li> <li>• Techniki dotyczące aktywności pracowniczej</li> <li>• Udział pracowników w zakupie akcji oraz podziale zysków firmy</li> <li>• Programy doskonalenia o zasięgu ogólnoorganizacyjnym</li> <li>• Wewnętrzne oraz zewnętrzne bazy danych</li> </ul>

Występujące problemy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieelastyczność wobec zmiennych rynków</li> <li>• Nadmierny optymizm wobec otoczenia o małych możliwościach rozwoju</li> <li>• Niewłaściwa ocena ryzyka</li> <li>• Powierzchnowe rozpatrywanie alternatywnych możliwości</li> <li>• Ignorowanie czynników społecznych i politycznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postępowanie zbyt scentralizowane i dalekosiężne</li> <li>• Zbyt wymyślna analiza</li> <li>• Brak procesu implementacji</li> <li>• Brak procedur działania na wypadek kryzysu</li> <li>• Podejście portfelowe niedostatecznie uwzględniające związki pomiędzy różnymi branżami oraz sektorami gospodarki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprzeciw szeregowych pracowników i związków zawodowych wobec wysokich premii dla kadr kierowniczych</li> <li>• Ograniczony zasięg programów zmian kultury organizacyjnej</li> <li>• Trudności w opracowaniu spójnych programów rozwoju o zasięgu ogólnoorganizacyjnym</li> <li>• Konieczność dogłębnego szkolenia personelu i stałego doskonalenia kadr kierowniczych</li> </ul>
----------------------	--	--	---

Źródło: Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1989, s. 29–31.

W tabeli nr 1 przedstawione są trzy przedziały czasowe. Pierwszy dotyczy planowania długoterminowego w latach 1965–1975, drugi planowania strategicznego w latach 1975–1980. Przedział czasu 1980–1986 eksponuje nowy obszar odniesienia, a mianowicie odpowiedzialność i umiejętności naczelnego kierownictwa firmy, zachowania pracowników oraz rozwój personelu. Oczywiście nie oznacza to rezygnacji ze standardowego podejścia planistycznego, ale dopełnienie go o elementy, które charakteryzują zachowania ludzkie. Można określić zatem, że zarządzanie strategiczne wiąże się z poszukiwaniem nowych oraz efektywnych sposobów, aby zarządzać zmianami, podnosić pomysłowość czy twórczość ludzi w projektowaniu strategii oraz jej implementacji.

W kolejnych latach, czyli pod koniec XX wieku, ukazały się prace naukowe M. Portera i H. Minizberga. Pierwszy z nich popierał koncepcję międzynarodowej konkurencji zarówno politycznej, jak i ekonomicznej (wskazuje na znaczącą rolę przemysłów narodowych i światowych). H. Mi-

nizberg natomiast był przeciwnikiem szkoły planistycznej, proponował model 5P (będący pewnego rodzaju alternatywą dla podejścia analitycznego i sformalizowanego), czyli:

plan (*plan*) – wzorzec (*pattern*) – manewr strategiczny (*ploy*) –  
pozycja (*position*) – perspektywa (*perspective*)

W modelu tym poszczególne elementy mogą być różnie zestawiane czy przekształcane, jeżeli będą one cały czas skorelowane z celami przedsiębiorstwa. Dzięki temu można uzyskać elastyczność działania, które polega na połączeniu refleksji strategicznej ze swobodą kreowania pomysłami oraz podejściem planistycznym<sup>12</sup>.

Obecnie zarządzanie strategiczne tworzy integrację różnych podejść oraz teorii, nie tylko klasycznych, ale także nowych rozwiązań (które związane są z organizacją, zarządzaniem czy informatyką). Wyróżniamy między innymi:

- Teorię zarządzania przez jakość (TQM) – każdy aspekt działalności realizowany jest poprzez uwzględnianie podejścia projakościowego. W teorii tej uczestniczą wszyscy pracownicy dzięki pracy zespołowej, własnemu zaangażowaniu i samokontroli. Cel teorii wiąże się z osiągnięciem długotrwałego sukcesu, którego źródłem jest zadowolony klient i korzyści dla organizacji;
- Nowoczesne rachunki kosztów, czyli system planowania zasobów (MRP II, ERP) – system ten pozwala na planowanie zasobów produkcyjnych. Obejmuje sterowanie zasobami i produktami firmy oraz zarządzanie działalnością przedsiębiorstwa, również

---

<sup>12</sup> Koźmiński A., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1999, s. 173–174.

w aspekcie finansowym. Umożliwia on planowanie działalności firmy produkcyjnej oraz dystrybucyjnej.

Wyróżnione teorie stanowią niewielkie przykłady rozszerzenia zarządzania strategicznego. Dzięki dużej kulturze organizacyjnej, a także zdolnościom do uczenia się kwalifikacje zawodowe łączą się z utrwalonym obecnie podejściem diagnostycznym bądź projektowym w jedną całość, tworząc współczesną wizję rozwiniętego zarządzania strategicznego.

## Pojęcie strategii zarządzania

Termin „strategia” nie jest pojęciem nowym, ale dopiero w ostatnich kilkudziesięciu latach zaczął być używany w biznesie. Strategia firmy jest procedurą osiągania sukcesu, czyli jest to sposób, w jaki przedsiębiorstwo zamierza realizować swoje cele. Strategią możemy także nazwać plan działania pokazujący, jak firma zamierza osiągnąć długofalową misję. Uwzględnia się przy tym wybór przeznaczenia zasobów oraz wytyczenie kierunków rozwoju, które powiązane są z aktualnym oraz przyszłym otoczeniem w taki sposób, aby można było osiągnąć założone cele, zapewniając przy tym firmie możliwość ekspansji bądź przewagi wśród największej konkurencji<sup>13</sup>.

Powstanie nowych koncepcji skutecznych strategii (wypierających stare) polega na rozwoju teorii i kumulacji praktycznych doświadczeń. Łatwo to zauważyć, analizując istotę wymienionych poniżej nurtów ukazujących różne podejście do pojęcia strategii<sup>14</sup>:

---

<sup>13</sup> Simon H., *Krótką historia strategii*, [www.gospodarka.gazeta.pl/firma/1,31560,2410114.html](http://www.gospodarka.gazeta.pl/firma/1,31560,2410114.html) [data dostępu: 15.03.2011].

<sup>14</sup> Lis P., *Strategia przedsiębiorstw*, [www.kpgipr.ue.poznan.pl/lis/Szkoly%20strategii.pdf](http://www.kpgipr.ue.poznan.pl/lis/Szkoly%20strategii.pdf) [data dostępu 15.03.2011].

1. **Planistyczna koncepcja strategii** – przedstawiciele szkoły planistycznej traktują strategię jako długookresowy plan strategiczny, uważając, że dzięki budowaniu planów działania organizacje mogą w sposób racjonalny oraz uporządkowany kształtować swoją przyszłość. Budowanie strategii wiąże się ze zdyscyplinowanym oraz formalnym procesem, a efektem tego procesu musi być gotowa do wdrożenia strategia, czyli dokument mówiący o tym co, kto i jak ma zrobić;
2. **Ewolucyjny model strategii** – strategia jest traktowana jako jednolity wzorzec decyzji oraz działań, które są kształtowane ewolucyjnie w czasie działania przedsiębiorstwa. Przedstawiciele tego nurtu, tworząc model strategii, opierają go na następujących przesłankach:
  - kadra kierownicza w wyniku niedoborów informacyjnych, a co za tym idzie ograniczeń decyzyjnych, poszukuje tylko rozwiązań dopuszczalnych, nie zawsze racjonalnych,
  - bierność firmy, występująca rutyna, a także częste nieuświadomiane normy postępowania doprowadzają do powstania samorzutnego wzorca strategii, wpływającego na funkcjonowanie firmy,
  - działanie firmy jest rezultatem wspólnego istnienia strategii do-  
rażnej oraz zaplanowanej (przemyślanej).
3. **Szkoła pozycyjna** – strategia zdefiniowana jest przez przedstawicieli tej szkoły jako pozycja konkurencyjna firmy na rynku. W koncepcji tej nie zrezygnowano z budowania planu strategicznego, jednakże unika się zbyt dużej formalizacji strategii. Rozpoczęcie budowy strategii wiąże się z otoczeniem firmy, a istota strategii polega na walce z konkurencją. Według tej koncepcji minimalizacja kosztów oraz zróżnicowanie produkcji są dwoma fundamentalnymi narzędziami, które mogą prowadzić do sukcesu firmy;

4. **Szkoła zasobowa** – przedstawiciele tej koncepcji uważają, że sukces firmy wynika ze zrozumienia konfiguracji jej wyjątkowych zasobów oraz umiejętności (szczególnie z zasobów niematerialnych, czyli z wiedzy i ludzi). Firma może sprawić, aby te unikatowe zasoby oraz umiejętności stały się szczególnie cenne.

Wyróżniamy wiele różnych podejść i koncepcji, jednak musimy pamiętać, że nie istnieje uniwersalna strategia, stosowana w każdych warunkach. We współczesnych przedsiębiorstwach można zauważyć, że strategia firmy powinna być przyporządkowana do istniejącej w firmie koncepcji zarządzania<sup>15</sup>. Dlatego też każde działające przedsiębiorstwo musi utworzyć własny plan rozwoju strategicznego, zapewniający mu sukces na rynku, na którym działa.

Formułowanie strategii wiąże się z czynnościami, które zmierzają do wyznaczenia konkretnych celów, działaniami przedsiębiorstwa w przyszłości, a także opracowaniem efektywnych programów jego działania, prowadzących do osiągnięcia zamierzonych rezultatów w sposób zarówno ekonomiczny, jak i zgodny z wymaganiami otoczenia.

Można wyróżnić następujące etapy formułowania strategii firmy<sup>16</sup>:

- formułowanie celów,
- identyfikacja obecnych zadań i strategii,
- analiza otoczenia,
- analiza zasobów,
- identyfikacja strategicznych okazji i zagrożeń,
- ustalenie zakresu potrzebnych zmian,
- podejmowanie decyzji strategicznych,

---

<sup>15</sup> Dudzik-Lewicka I., *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Oświęcim 2006, s. 2.

<sup>16</sup> Dudzik-Lewicka I, op. cit., s. 3–4.

- wdrażanie strategii,
- pomiar i kontrola postępu.

Podsumowując, strategia wyraża długoterminowe cele przedsiębiorstwa, które odpowiadają głównym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów.

## Rodzaje strategii

Najbardziej ogólną typologią strategii zarządzania jest ich podział oparty na kryterium strukturalnym, któremu odpowiada poziom hierarchii organizacyjnej firmy. Z tego punktu widzenia ramowy podział strategii zarządzania przebiega na trzech poziomach: korporacji, SJG<sup>17</sup> (strategicznych jednostek gospodarczych) oraz na poziomie funkcjonalnym. Odpowiednio do tego podziału rozróżnia się trzy typy strategii zarządzania, jakimi są strategie: podstawowe, dziedzin gospodarowania oraz funkcjonalne. Typy te będą dalej szerzej omówione wraz z rodzajowymi kryteriami podziału, gdzie cechami odniesienia są: produkt, rynek, funkcja firmy oraz specyfika potencjału wytwórczego.

Strategie podstawowe posiadają charakter globalny, dotyczą organizacji i funkcjonowania firmy jako jedności. Strategie te ukierunkowane są na wybór efektywnych dziedzin gospodarowania (biznesów, domen) i ich finansowanie, ale także ukazują rodzaje i zmiany, które powinny zostać zastosowane w działalności wewnętrznej przedsiębiorstwa. Naczelnym kierownikiem, oprócz decyzji strategicznych polegających na znalezieniu oraz wyborze naj-

---

<sup>17</sup> SJG to zakłady przedsiębiorstwa, wyspecjalizowane przedmiotowo, które działają w sektorach i w konkretnym środowisku konkurencyjnym. Posiadają własną, specyficzną misję, wiodące cele, a także strategię.



bardziej korzystnych sektorów czy domen, kształtuje stosunki instytucjonalne pomiędzy firmą a otoczeniem oraz usprawnia relacje wewnątrzorganizacyjne (przykład doskonalenia tych relacji to między innymi usprawnianie organizacji pracy, strategia rozwoju personelu, wysokie technologie, powszechna komputeryzacja zarządzania). L.W. Rue oraz P.G. Holland wyróżniają następujący podział strategii podstawowych<sup>18</sup>:

1. Strategie wzrostu – koncentracji, integracji pionowej oraz dywersyfikacji;
2. Strategie stabilizacji;
3. Strategie defensywne – restrukturyzacji, zbycia udziałów czy likwidacji;
4. Strategie złożone, które tworzą kombinacje wyżej wymienionych.

Najbardziej popularny jest jednak następujący podział strategii podstawowych:

- Strategie rozwojowe (inaczej strategie zmian strukturalnych) – ukazują ekspansywność firmy, która polega na zdobyciu nowych rynków zbytu, dywersyfikacji produkcji, a także prowadzeniu działalności inwestycyjnej. Strategia zmian strukturalnych jest ważnym elementem rozwoju i powinno się ją rozpatrywać jako część całej strategii zarządzania firmą (przekształcenia własnościowe, poszukiwanie nowych rozwiązań strukturalnych, które dotyczą między innymi tworzenia korporacji oraz koncernów);
- Strategie stabilizacyjne – strategie te wiążą się z utrzymaniem koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa, która jest aktualnie realizowana. Odmianą tej strategii jest strategia zachowawcza (czyli tak zwana „gra na zwłokę”). Kierownicy, wykorzystujący

---

<sup>18</sup> Wawrzyniak B., op. cit., s. 40.

strategię zachowawczą, często cechują się ostrożnością w podejmowaniu decyzji czy niechęcią do ryzyka;

- Strategie restrukturyzacyjne – dzielą się na strategie naprawcze bądź dynamiczne. Pierwsze z nich są ukierunkowane zarówno na reorganizację firmy (biorąc pod uwagę sprawdzone niesprawności i błędy działania), jak i na stworzenie mechanizmów zabezpieczających przedsiębiorstwo przed możliwymi zakłóceniami wewnętrznymi oraz zewnętrznymi. Proces wdrażania tej strategii wiąże się z rozbudową struktur oraz procedur kontrolnych, które składają się na tak zwany system wczesnego ostrzegania. Strategia dynamiczna natomiast jest procesem ciągłego doskonalenia produkcji oraz usprawnienia pracy. Kryteria efektywności w strategii restrukturyzacyjnej stworzone są z różnych rodzajów wskaźników diagnostycznych (np. wskaźnik rentowności, zadłużenia, płynności finansowej, itp.);
- Strategie defensywne – strategie te nastawione są na przetrwanie, a ich kryterium efektywności stanowi minimalizacja strat. Wiążą się one z reakcją firmy na występujące naciski otoczenia, stanowiąc naturalną odpowiedź przedsiębiorstwa na jej wszystkie niepowodzenia (rynkowe, finansowe czy organizacyjne). Strategie te mogą także wiązać się z ograniczeniem istniejącej wielkości produkcji, z wycofaniem się z pewnych rynków, z rezygnacją z dotychczasowych zamierzeń inwestycyjnych, z redukcją zatrudnienia czy sprzedażą części majątku.

Strategie dziedzin gospodarowania, inaczej nazywane strategiami biznesów bądź domen, dotyczą tylko jednego sektora (a przede wszystkim segmentu działalności lub segmentu rynku) i są określone we wszystkich istotnych wymiarach przedsięwzięć rynkowych (produkt – rynek). Formuło-

wane są one na poziomie SJG (strategicznych jednostek gospodarczych) i przeważnie powinny być dopasowane do strategii korporacji. Koncepcja konkurencyjności, reprezentowana przez model M. Portera, jest podstawową strategią dziedzin gospodarowania. Model ten wyróżnia trzy strategie konkurencji, czyli<sup>19</sup>:

- Strategię zróżnicowania – inaczej strategię przywództwa jakościowego, wiąże się ona z wytworzeniem wyjątkowego wyrobu bądź świadczeniem ciekawej usługi. W strategii tej występuje grupa klientów, zainteresowanych dobrą, a zarazem wyróżniającą się marką, a nie produktem popularnym czy standardowym;
- Strategię przywództwa kosztowego – główną przesłanką tej strategii jest osiągnięcie minimalizacji kosztów własnych, co wiąże się z obniżką cen produktów, czyli z „przyciągnięciem” klientów. Obniżka kosztów jest możliwa ze względu na wiele czynników, m.in.: eliminację kosztów zbędnych, zwiększenie skali wytwarzania, wzrostu wydajności pracy oraz innowacyjność danego produktu. Strategia ta nie musi powodować obniżki jakości produktu, jednakże w praktyce jest to bardzo możliwe;
- Strategię koncentracji – polega na analizie wybranej grupy klientów, na określonej części asortymentu wyrobu bądź na rynku, który pojmowany jest w aspekcie geograficznym. Strategia ta jest wykorzystywana jedynie w obsłudze określonego segmentu. Koncepcja tej strategii polega na tym, że przedsiębiorstwa działają sprawniej w małym segmencie niż w sektorze, co z kolei powoduje zmniejszenie udziału przedsiębiorstwa w całym rynku.

---

<sup>19</sup> Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998, s. 53–58.

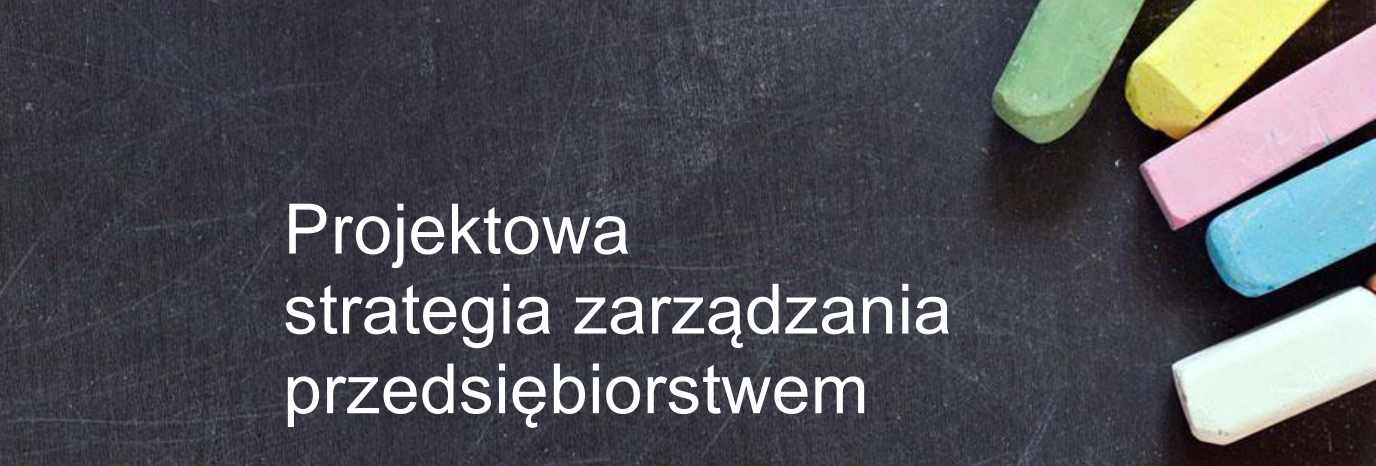
Zmniejszenie udziału powoduje natomiast konieczność rezygnacji z części sprzedaży na rzecz rentowności.

Strategie funkcjonalne są programami dotyczącymi funkcji przedsiębiorstwa, które opracowuje się na poziomie działów korporacji oraz strategicznych jednostek gospodarczych. Przeważnie są to programy o charakterze długoterminowym, odnoszące się do specjalistycznych firm lub problemów szczególnego znaczenia, należących do zakresu danej funkcji. Strategie te przygotowuje się dla takich obszarów jak: marketing, system jakości, finanse, zasoby ludzkie, B + R. Rola strategii funkcjonalnej polega na uzupełnieniu lub uszczegółowieniu strategii podstawowych bądź dziedzin gospodarowania. Strategie funkcjonalne występują na poziomie strategicznych jednostek gospodarczych oraz na poziomie centrali korporacji<sup>20</sup>.

Podsumowując, przedsiębiorstwo ma do wyboru bardzo dużo opcji strategicznych. Istnieje także wiele podziałów strategii w teorii zarządzania strategicznego. Przytoczone w niniejszej części rodzaje strategii ukazują różnorodność możliwych zachowań przedsiębiorstw na rynku.

---

<sup>20</sup> Porter M., op. cit., s. 113.



# Projektowa strategia zarządzania przedsiębiorstwem

## Historia i istota strategii projektowej zarządzania przedsiębiorstwem

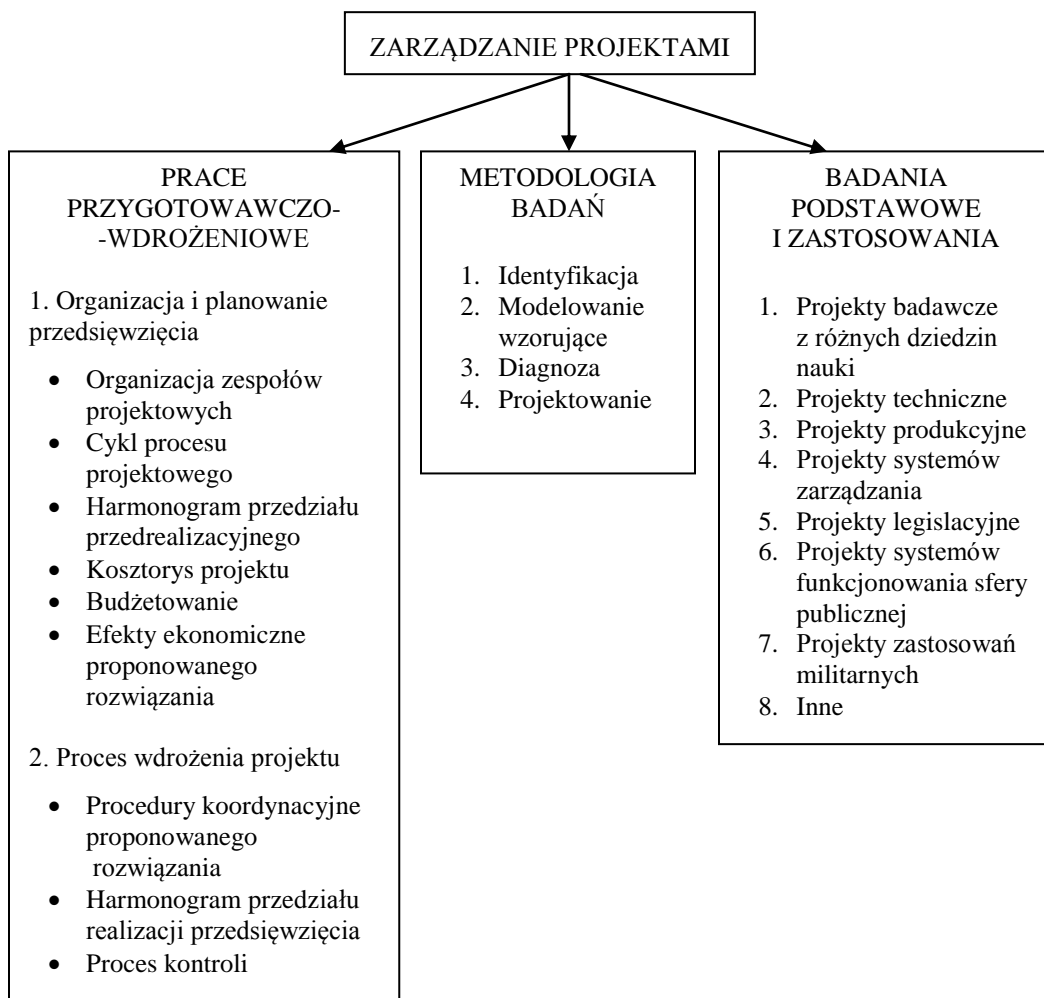
Kryzysy gospodarcze w latach 70. i 80. XX wieku ukazały konieczność rozbudowy funkcjonowania firmy w kierunku dopasowania jej do warunków tak zwanego „burzliwego otoczenia”. Dzięki temu zarządzanie strategiczne przeżyło rewolucję i zostało wprowadzone do wielu koncepcji czy szkół. Rozwój zarządzania polega na zwiększeniu pomysłowości i kreatywności ludzkiej w związku z formułowaniem strategii oraz z jej sprawnym wdrażaniem<sup>21</sup>. Obecnie bardzo ważne jest posiadanie umiejętności, które związane są z dokonywaniem dobrych projekcji rozwojowych, a także zarządzaniem nowymi przedsięwzięciami projektowymi.

Ważnym kierunkiem w programowaniu strategicznym i w zarządzaniu zmianami (rozwojem) jest koncepcja *project management* (narzędzie programowania strategicznego). W skład tej koncepcji wchodzi prace przygotowawczo-wdrożeniowe, metodologia badań, a także badania podstawowe i zastosowania (por. rysunek 2).

---

<sup>21</sup> Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 91.

Rysunek 2. Skład koncepcji zarządzania projektami



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007, s. 270.

Prace przygotowawczo-wdrożeniowe są istotą administrowania projektami. Dotyczą one szczególnie: organizacji oraz planowania różnego rodzaju przedsięwzięć, analizy efektywności, a także implementacji projektu. Metodologia badań natomiast obejmuje: identyfikację, modelowanie wzorujące, diagnozę oraz projektowanie, które posiada swoje wyspecjalizowane wersje. Dotyczy to albo projektów systemów zarządzania firmą, albo projektów technicznych, a także projektów związanych z funkcjonowaniem sfery

publicznej. Ostatnim członem *project management* są badania podstawowe oraz zastosowania. Obszar ten składa się z najrozmaitszych prac teoretycznych, empirycznych, rozwojowych oraz wdrożeniowych, niezależnie od rodzaju wiedzy czy działalności praktycznej. Badania te obejmują nie tylko makrosystemy, ale także organizację i funkcjonowanie przedsiębiorstwa czy indywidualne przedsięwzięcia o ukierunkowanym przeznaczeniu.

Zarządzanie projektami jest uniwersalnie definiowane jako finansowanie wielu przedsięwzięć, a także koordynowanie pracy specjalistów w procesie projektowania. Proces projektowania obejmuje fazę przygotowania koncepcji, wykonania zadań odcinkowych, a także fazę ustalania projektów cząstkowych łącznie z gromadzeniem dokumentacji. Oczywiście obok spraw administracyjnych w zarządzaniu projektami mamy także do czynienia z rozwiązywaniem problemów merytorycznych, które dotyczą przede wszystkim optymalizacji zasobów, metod kontroli, badań nad jakością i niezawodnością wyrobów czy rachunku kosztów. W przypadku firmy pojęcie zarządzania projektami może odnosić się do<sup>22</sup>:

- systemu przedsiębiorstwa, który polega na opracowywaniu projektów ekonomicznych, technicznych, organizacyjnych, itp.,
- podmiotu administrującego procesem projektowym (to przede wszystkim zarząd, dyrekcja generalna, kierownicy czy specjalne jednostki organizacyjne),
- podstawowych funkcji systemu zarządzania projektami, którymi są:
  - opracowanie strategii oraz budżetu przedsięwzięć projektowo-realizacyjnych,
  - prowadzenie działalności projektowej na szczeblu taktycznym,
  - zarządzanie operacyjne projektami.

---

<sup>22</sup> Stabryła A., op. cit., s. 269.

Warto podkreślić, że początkowym warunkiem do realizacji projektów jest posiadanie zdolności rozwojowej przez przedsiębiorstwo. Kondycja finansowa przedsiębiorstwa powinna być zadawalająca, jeżeli projekty mają być sfinansowane, a potem wdrażane. Każdy projekt zdefiniowany jest poprzez następujące zmienne (tworzące „trójkąt projektu”)<sup>23</sup>:

- Zakres projektu – opisany oraz zdefiniowany we właściwych dokumentach produkt końcowy danego projektu;
- Budżet projektu – środki finansowe, które przeznaczone są na realizację projektu, a także wykonanie zaplanowanych działań;
- Termin wykonania – czas, który przeznaczony jest na realizację projektu i wykonania zaplanowanych działań.

Każdy rodzaj przedsięwzięcia wiąże się z wcześniejszym przygotowaniem ramowego i szczegółowego projektu. Przykładami projektów, które są opracowywane w skali kraju, regionu, a nawet pojedynczej firmy czy wydziału są modele, ekspertyzy, prognozy, plany gospodarcze itp. Projekt jest także w szerokim znaczeniu przedsięwzięciem kompleksowym, składającym się z: opracowań studialnych, dokumentacji rozwiązań użytkowych, efektów rzeczowych inwestycji, itp. Projekt w wąskim znaczeniu rozumiany jest jako: studium analityczno-badawcze, koncepcja budowy bądź funkcjonowania różnych systemów, a także dokumentacja techniczna, program lub plan działania.

Projekty dzieli się na:

- Identyfikacyjne – służące do prezentacji stanu faktycznego określonego podmiotu bądź procesu;
- Diagnostyczne – to wszystkie analizy, ekspertyzy, pełniące funkcję wyjaśnienia przyczyn powstania określonych zjawisk i ich ocena;

---

<sup>23</sup> Chmielarz W., *Zarządzanie projektami*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007, s. 6.



- Progностyczne – posiadają charakter opinii, przewidywań oraz wstępnych decyzji.

Projekty można także podzielić rodzajowo. Typologię tę zaproponował D. Lock, wyróżniając<sup>24</sup>:

- Projekty badawcze – reprezentowane przez prace naukowe, doświadczalne oraz rozwojowe (nie uwzględnia się dziedziny wiedzy). Prace te prowadzone są przeważnie w dużych koncernach, które posiadają własne laboratoria czy biura projektowe. W grupie tej możemy wyróżnić badania o charakterze technicznym (analiza wartości wyrobów, teoria niezawodności, itp.) czy problematykę zarządzania zasobami ludzkimi (wykorzystanie czasu pracy, ocena stosunków międzyludzkich w przedsiębiorstwach);
- Projekty techniczne – stanowią przeważnie rozwinięcie projektów badawczych. Przedstawiają konstrukcyjne rozwiązania wyrobów czy technologii wytwarzania (np. projekty modernizacji, wyposażenia zakładów przemysłowych);
- Projekty produkcyjne – stanowią zintegrowane rozwiązanie techniczno-organizacyjne. Dziedzina tych projektów wiąże się z systemami eksploatacyjnymi. Przykłady takich projektów to między innymi: organizacja oraz funkcjonowanie procesu produkcyjnego, organizacja monitoringu czy stanowisk roboczych;
- Projekty systemów zarządzania – dzielą się na ekonomiczne i organizacyjne. Pierwsze z nich opracowuje się na różnych poziomach zarządzania gospodarką, szczególnie pod kątem strategii rozwojowej. Odnoszą się do systemu zarządzania strategicznego oraz marketingowego, a także zarządzania produkcją, personelem, cenami i kosztami. Projekty organizacyjne dotyczą struktury

---

<sup>24</sup> Stabryła A., op. cit., s. 272–273.

organizacyjnej przedsiębiorstwa, zarządzania zmianami, dystrybucją oraz kooperacją gospodarczą. Projekty systemów zarządzania mogą być rozpatrywane w znaczeniu szerokim i wąskim. Szersze znaczenie projektów tworzy syntezę koncepcji rozwojowych przedsięwzięć rynkowych, rozwiązań organizacyjnych oraz innych. Projekty w wąskim znaczeniu dotyczą dywersyfikacji profilu oraz asortymentu produkcji, zmian procesu wytwarzania i nowych systemów pracy (czyli odnoszą się tylko do rozwiązań cząstkowych).

Przedsiębiorstwo może przetrwać długi okres czasu, a także realizować swoje podstawowe cele jedynie dzięki nieprzerwanemu rozwojowi i wzrostowi, który jest możliwy, gdy przedsiębiorstwo osiąga oraz utrzymuje przewagę konkurencyjną. Dlatego też rozwój, a także stały wzrost firmy wiąże się z zarządzaniem portfelem projektów, wyznaczającym zakres oraz kierunek rozwoju firmy<sup>25</sup>.

## Budowanie efektywnego zespołu projektowego

Najważniejszą rolę w projekcie odgrywa oczywiście szef bądź menedżer projektu. Jest on pracownikiem przedsiębiorstwa, wyznaczonym do jego prowadzenia. Zdanie tej osoby powinno mieć duże znaczenie dla kierowników firmy. Menedżer projektu jest przeważnie bezpośrednio podporządkowany dyrektorowi przedsiębiorstwa. Współpraca między menedżerem a dyrektorem umożliwi szybkie konsultowanie oraz uzyskiwanie poparcia dla podejmowanych przez menedżera decyzji. Należy pamiętać, że niewłaściwy

---

<sup>25</sup> Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1996, s. 11.

wybór menedżera projektu może w przyszłości zagrozić powodzeniu jego wdrożenia.

Cała procedura zarządzania różnego rodzaju projektami powinna zaczynać się od stworzenia efektywnego zespołu projektowego. Zespół wdrożeniowy składa się z osób, które od początku do końca implementacji są zaangażowane tylko w prace związane z tym wdrożeniem. Właściwa organizacja oraz funkcjonowanie zespołu jest gwarancją prawidłowego przebiegu prac wdrożeniowych. Podstawowy wymóg organizacyjny wiąże się z powołaniem komitetu nadzorującego, który steruje ze szczebla zarządu firmy, tworząc organ nadzorujący wdrożenie. Komitet powinien być stworzony przez osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie poszczególnych działów firmy.

## Zarządzanie projektem

Zarząd oraz kierownictwo zajmujące stanowiska wyższego szczebla są odpowiedzialne za opracowanie oraz implementację strategii przedsiębiorstwa. Przeważnie strategia ta obejmuje kwestie, które dotyczą konkurencyjności firmy, jej kierunku i metod rozwoju<sup>26</sup>. Problem skutecznego wdrażania strategii to wyzwanie dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania<sup>27</sup>. Ostatnio bardzo dużym zainteresowaniem wśród kadry zarządzającej cieszy się wykorzystanie koncepcji zarządzania projektami i wdrożenia jej w strategię organizacji. Organizacje rozpoczynają wiele projektów w celu realizacji konkretnych inicjatyw strategicznych. Projekty te mogą być związane nie tylko

---

<sup>26</sup> Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2006, s. 17.

<sup>27</sup> Trocki M., Sońta-Drączkowska E., *Strategiczne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Bizzare, Warszawa 2009, s. 81–84.

z wprowadzeniem nowych produktów na rynek, ale także z rozwijaniem rynków bądź kanałów sprzedaży. Zarządzanie portfelem projektów jest połączeniem planowania strategicznego w organizacji z poziomem zarządzania projektami, które są jednocześnie narzędziem realizacji strategii. Osiągnięcie celów przedsiębiorstwa jest możliwe, gdy:

- cele poszczególnych projektów są powiązane z głównymi celami firmy,
- tworzą one wartość dodaną dla organizacji,
- biorą pod uwagę zasoby, które są posiadane przez przedsiębiorstwo,
- została przeprowadzona analiza rynku.

Dobrze dobrana strategia zawiera w sobie efektywność, która rozumiana jest jako właściwy wybór projektów, oraz skuteczność, definiowaną jako umiejętność realizacji tych projektów. Strategia pokazuje nam także, jak należy realizować dany projekt, aby osiągnąć przewagę i najlepsze rezultaty z tej realizacji.

Na najwyższym poziomie zarządczym, czyli na poziomie I, powstaje ogólna strategia przedsiębiorstwa, która nazwana jest strategią portfelową. Ukazuje ona obszary działalności gospodarczej, w których powinna znajdować się firma i pokazuje te obszary, którymi nie jest zainteresowana. Strategia na poziomie przedsiębiorstwa jest początkiem rozdzielenia strategii pomiędzy poszczególne jednostki operacyjne (poziom II, BOU = Business Operational Unit). Na tym poziomie cel strategii polega na ustaleniu sposobu postępowania na rynku czy sposobu, w jaki powinna działać firma przy posiadanych zasobach czy warunkach, które panują na tym poziomie. Poziom III ukazuje konkretne przedsięwzięcia projektowe, definiowane jako zorganizowane i niepowtarzalne działania ludzi, które zmierzają do osiągnięcia zamierzonych celów (por. rysunek 3).

Rysunek 3. Przekładanie strategii na poszczególne poziomy przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Budzyńska-Wiska D., *Osiągnięcie celów strategicznych organizacji poprzez zarządzanie portfelem projektów*, Kraków 2007, s. 118.

Już w pierwszym etapie związanym z definiowaniem strategii powinny zostać określone przez kadrę zarządzającą zasoby, które przedsiębiorstwo może przeznaczyć na realizację strategii. Kadra powinna także zdefiniować wysokość środków przypadających na realizację poszczególnych etapów. Jeżeli faza ta zostanie pominięta, może to doprowadzić do trudności związanych z osiągnięciem celów strategii na poziomie poszczególnych jednostek. Podejście to gwarantuje zrealizowanie tylko tych projektów, które służą osiągnięciu celów strategicznych firmy.

Dla kierowników najwyższych szczebli w przedsiębiorstwie projekty są narzędziami i środkami, dzięki którym dana organizacja osiąga cele strategiczne, które założyła<sup>28</sup>. Implementacja strategii dzięki projektom polega na wdrażaniu w przedsiębiorstwie nowych metod działania. Zastosowanie in-

<sup>28</sup> Wyrozębski P., *Biuro projektów*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2009, s. 18–19.

nowacyjnych podejść wiąże się z wnikliwą oceną bieżącego procesu zarządzania projektami, który łączy się z biznesową analizą możliwości i potrzeb organizacji. Przełożeniem strategii na pojedyncze projekty zajmują się kierownicy.

Sedno zarządzania portfelem projektów stanowi proces zarządzania strategicznego, a kierownictwo najwyższego szczebla jest za to odpowiedzialne. Obowiązkiem kadry zarządzającej jest zdefiniowanie wizji oraz misji przedsiębiorstwa, po czym przekształcenie ich w strategię i cele biznesowe. Zarządzanie portfelem projektów polega na kierowaniu jednym bądź kilkoma projektami. Obejmuje ono identyfikację, priorytetyzację, zatwierdzanie, kontrolę, a także inne powiązane prace służące osiągnięciu określonych celów biznesowych. Ważną kwestią dotyczącą zarządzania projektami jest przypisywanie zasobów do projektów, które generują najwyższą wartość dodaną w przedsiębiorstwie. Jeżeli występuje większa liczba projektów, bardzo ważne jest, aby ustanowić procedury służące wybraniu najlepszych z nich. Zarządzanie portfelem projektów ma miejsce, gdy:

- następuje ocena inicjatywy projektów pod względem kosztów, ryzyka, biznesowych korzyści czy wkładu w realizację celów biznesowych,
- formalny proces decyzyjny ułatwia rozpoczęcie projektu, wstrzymanie istniejących projektów czy zamykanie tych najmniej wartościowych,
- przedsiębiorstwo kieruje swoje ograniczone zasoby na projekty, tak aby otrzymały odpowiednie wsparcie, które jest zgodne z przyznanym priorytetem,
- projekty, które wybrane są do realizacji, tworzą portfel zbilansowany i optymalny, biorąc pod uwagę cel, ryzyko wielkości czy horyzont czasowy,

- projekty powinny być stale monitorowane i zarządzane, tak aby umożliwić podejmowanie decyzji, uwzględniając wpływ nie na jeden projekt, ale na cały portfel.

Inicjatywa, która zgłoszona jest na III poziomie przez zespół projektowy, powinna być zgodna ze strategią BOU, po czym poddana wstępnej ocenie. Kryterium dotyczące oceny realizacji inicjatywy musi wynikać z analizy opłacalności, ryzyka, a także stopnia wypełnienia założonych przez projekt priorytetów. Obecnie osiągnięcie celów strategicznych wiąże się z zarządzaniem przez instytucje dobrymi projektami. Nie wystarczy zatem tylko dobrze zarządzać projektami. Realizacja właściwych projektów jest warunkiem koniecznym, aby osiągnąć strategiczne cele firmy <sup>29</sup>.

Warto wspomnieć, że już średnie firmy realizują równocześnie nawet kilkadziesiąt projektów. Dlatego też bardzo łatwo ujawnić problemy, które związane są nie tylko z zarządzaniem jednym projektem, ale szczególnie z zarządzaniem portfelem projektów. Do osiągnięcia celów strategicznych przedsiębiorstwa potrzebna jest synergiczna realizacja tych projektów. Zarządzanie projektami wiąże się ze złożonymi funkcjami, które mają bardzo duży wpływ na obecne oraz przyszłe funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa.

Zarządzanie projektami wiąże się z następującymi obszarami <sup>30</sup>:

- Zarządzeniem integracją – zidentyfikowanie obszarów kluczowych, utworzenie spójnego, pełnego oraz poprawnego planu, wykonanie tego planu, nadzór nad procesem kontrolowania zmian, połączenie rozwoju projektu według planu, połączenie działań pozaplanowych, wprowadzenie korekt, połączenie procesów;
- Zarządzaniem zakresem działań – umiejętność zdefiniowania czynności, określenie zaplanowania wszystkich niezbędnych

<sup>29</sup> Trocki M., *Organizacja projektowa*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2009, s. 72–73.


<sup>30</sup> Budzyńska-Wiska D., *Osiągnięcie celów strategicznych organizacji poprzez zarządzanie portfelem projektów*, Kraków 2007, s. 420–421.

działań, wyeliminowanie zbędnych czynności. Zakres działań należy do głównych zadań szefa projektu. Zakres ten jest bardzo ważny, gdyż formułuje oczekiwania zespołu projektowego czy beneficjenta;

- Zarządzaniem czasem – działanie zgodnie z harmonogramem, utworzenie struktury działania projektu, analiza prac danego projektu, ocena wkładu pracy, ocena harmonogramu;
- Zarządzaniem zasobami materialnymi – kierowanie zasobami, które potrzebne są do realizacji projektu, kierowanie zaopatrzeniem oraz podwykonawcami, a także rozliczanie wydatków materiałowych po zakończeniu danego projektu;
- Zarządzaniem zasobami ludzkimi – utworzenie zespoły projektowego, rola uczestników, rozwój zawodowy;
- Zarządzaniem komunikacją – utworzenie schematu przepływu informacji, jego egzekwowanie oraz stworzenie systemu, który zapewnia mu skuteczność;
- Zarządzaniem jakością – planowanie, zapewnienie i kontrola jakości;
- Zarządzaniem kosztami – określenie kosztów projektu, zużycia materiałów, kosztów stałych, zmiennych, osobowych oraz materiałowych;
- Zarządzaniem ryzykiem – zidentyfikowanie obszarów ryzyka, przypisywanie go do obszarów zarządzania oraz wpływ ryzyka na projekt.

Zarządzanie portfelem projektów należy do szczególnie złożonych zadań, mających wpływ na obecne oraz przyszłe funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. Polega ono na posiadaniu zdolności i umiejętności, które sprawiają, że dany projekt jest możliwy do realizacji.





# Przygotowanie i uruchamianie projektu

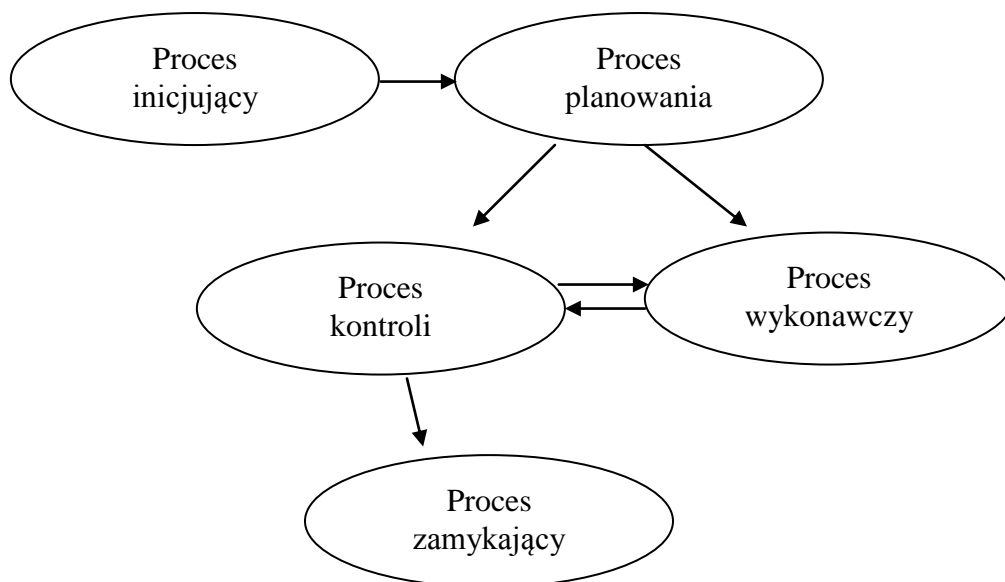
## Cykl życia projektu

Cykl życia projektu, czyli tak zwany model jego realizacji w czasie, wykazuje zróżnicowanie sytuacji występujących podczas tego wykonywania. Sytuacje te określane są jako fazy cyklu życia projektu. Wyróżniamy różne sposoby definiowania cyklu życia projektu, z czego najbardziej popularny jest podział na cztery fazy, jakimi są:

- wyobrażenie projektu,
- planowanie,
- wdrożenie
- zakończenie.

Należy pamiętać, że każdy projekt jest procesem dynamicznym, który ciągle ewoluuje. Metoda, która bardzo dobrze ilustruje najważniejsze cechy związane z cyklem projektu, polega na wyróżnieniu następujących etapów: wybór projektu (proces inicjujący), planowanie (proces planowania), realizacja (proces wykonawczy), kontrola (proces kontroli), ocena i zakończenie (proces zamykający). Powiązania poszczególnych procesów cyklu życia projektu przedstawione są na rysunku 4.

Rysunek 4. Powiązania poszczególnych procesów w cyklu życia projektu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [www.4pm.pl/artukul/zarzadzanie\\_projektami\\_w\\_organizacji-45-206-2.html](http://www.4pm.pl/artukul/zarzadzanie_projektami_w_organizacji-45-206-2.html), [data dostępu: 18.03.2011].

Jak zostało to przedstawione na rysunku 4, poszczególne etapy w cyklu życia projektu są ze sobą ściśle powiązane. Każdy z nich wiąże się z podjęciem decyzji, które wpływają na dalszą realizację projektu. Charakterystyka poszczególnych etapów cyklu życia projektu znajduje się poniżej.

**Wybór projektu** nie jest prostym zadaniem, ponieważ etap ten wiąże się z podjęciem decyzji dotyczącej odrzucenia bądź realizacji niektórych projektów. Na naszą decyzję ma wpływ bardzo dużo czynników, szczególnie zasoby, którymi dysponujemy, koszty realizacji projektów, odpowiednia hierarchia ważności potrzeb, czyli celów, które chcemy zrealizować za pomocą tych projektów. **Faza planowania** rozpoczyna się od utworzenia nieformalnego planu wstępnego (o dużym poziomie ogólności). Bardzo często jest nim

oferta, analiza wdrożeń czy konkurencyjności. Faza ta czasami może pokrywać się z fazą wyboru projektu, gdyż dopiero w niej dowiadujemy się o ostatecznej decyzji wyboru projektu i zaczynamy opracowywać plan szczegółowy. Na etapie tym zostają ustalone punkty kontrolne danego projektu, które nazywane są kamieniami milowymi. Można wyznaczyć także cele i wzajemne zależności pomiędzy nimi. Wyróżniamy wiele narzędzi pomocnych w opracowaniu formalnego planu projektu, jak np.: struktura podziału pracy, diagramy sieciowe, itp. Plan projektu jest tworzony i używany w następujących celach <sup>31</sup>:

- kierowania realizacją prac nad projektami,
- dokumentacji założeń planistycznych,
- dokumentacji decyzji planistycznych, które dotyczą określonych alternatyw,
- pomocy w komunikacji pomiędzy stronami, które zainteresowane są projektami,
- definiowania treści, zakresu oraz czasu oceny realizacji projektu przez zarząd,
- zdefiniowania wymogów dla pomiaru oraz oceny poziomu zaawansowania realizacji prac i osiągniętych wyników z projektu.

**Faza realizacji** jest nazywana sercem projektu, ponieważ wykonywane są w niej wszystkie zaplanowane czynności, w odniesieniu do określonego czasu i założonych kosztów. Kontrola projektu jest realizowana w całym okresie jego trwania. Polega ona na ocenie postępu, weryfikacji, określeniu, czy wszystko wykonywane jest zgodnie z planem i zarządzeniami.

---

<sup>31</sup> [www.4pm.pl/artukul/zarzadzanie\\_projektami\\_w\\_organizacji-45-206-2.html](http://www.4pm.pl/artukul/zarzadzanie_projektami_w_organizacji-45-206-2.html), [data dostępu: 18.03.2011].

**Proces kontroli** obejmuje:

- Kontrolę kompleksową – kontrolowanie zmian w całym procesie wdrażania projektu;
- Kontrolę zmiany zakresu – nadzorowanie zmian zakresu projektu;
- Kontrolę harmonogramu – nadzorowanie zmian wynikających z harmonogramu realizacji danego projektu;
- Kontrolę kosztów – nadzorowanie zmian budżetu projektu oraz jego realizację;
- Kontrolę jakości – nadzór nad specyficznymi wynikami projektu, aby określić stopień spełnienia wymogów standardów jakościowych;
- Dyfuzję wyników – zbieranie oraz przekazywanie informacji o stopniu zaawansowania i osiągniętych wynikach.

Ocena podobnie jak kontrola dostarcza bardzo dużo cennych informacji. Istnieją jednak różnice pomiędzy tymi dwiema czynnościami, jakimi są:

- kontrola wiąże się z ciągłym koordynowaniem postępu projektu, a ocena to okresowe sprawozdanie z sytuacji,
- kontrola wiąże się ze szczegółowymi elementami składowymi projektu, ocena natomiast dotyczy danych ogólnych,
- menedżer zarządzający projektem jest odpowiedzialny za działania kontrolne, a ocena przeprowadzana jest przez zwykłe osoby bądź grupę osób, które nie zajmują się realizacją projektu.

**Zakończenie projektu** jest najbardziej przewidywalną fazą. W fazie tej należy dokonać rozliczeń (również z przedsiębiorstwami zewnętrznymi), sporządzenia raportów i podsumowań, zebrania i zarchiwizowania całej dokumentacji. Na zakończenie powinno się także ocenić, czy nasz produkt spełnia wyznaczone na początku cele.

## Harmonogram projektu

Harmonogram projektu jest sformalizowanym oraz szczegółowym opisem przebiegu implementacji z podziałem na poszczególne etapy i czynności wykonywane w tym procesie. Wynika on ze wszystkich działań, zaczynając od etapu przygotowania projektu, kończąc na fazie powdrożeniowego testowania zastosowanego systemu. Największą wartość w procedurze wdrażania systemu mają wiedza, doświadczenie, a także kompetencje osób, które są zaangażowane w implementację. Harmonogram natomiast stanowi narzędzie, dzięki któremu wspomaga się ich pracę. Systematyzuje także plan działań, podejmowanych w zakresie projektu.

Początkowy harmonogram powinien powstać na etapie tworzenia wizji projektu, po czym zostać zmodyfikowany na etapie oceny wykonalności projektu, a także uszczegółowiony do finalnej postaci na etapie planowania projektu. Każdy harmonogram powinien powstać na podstawie analizy wielu alternatywnych scenariuszy projektowych, z których wybrany zostanie najbardziej optymalny i realny.

Kończącą postać harmonogramu, zatwierdzaną przez sponsora projektu, nazywamy planem bazowym. Służy on bowiem, w trakcie i na zakończenie realizacji projektu, ocenie negatywnych oraz pozytywnych odchyłeń od założeń, stworzonych przez sponsora projektu. Harmonogram jest zatem podstawą do weryfikacji decyzji wdrożeniowych, a także przewodnikiem po tym wdrożeniu (przewodnik od stanu obecnego do pożądanego).

## Precyzyjne określenie celu projektowego

W momencie otrzymania pozwolenia na rozpoczęcie planowania projektu należy przystąpić do rozwinięcia planu. Cel planu projektu wiąże się z opisaniem bardzo szczegółowo proponowanego projektu przed rozpoczęciem jakichkolwiek prac nad nowymi produktami. Plan daje szansę na nanieśenie zmian oraz poprawek przed rozpoczęciem realizacji. Warto wspomnieć, że rozwój planu jest procesem, który powtarza się wielokrotnie. Na początku zaczyna się od określenia głównego celu, a także celów pośrednich, a gdy już zostały one zdefiniowane, przychodzi kolej na szczegóły należące do innych części planu <sup>32</sup>.

W pierwszej części projektu formułuje się cel, dla którego realizowany jest projekt. Ustalenie celu wspomaga bowiem projekt na dwa sposoby. Po pierwsze pomaga zespołowi zdefiniować pozostałą część planu, a także przekazać go innym osobom uczestniczącym w projekcie. Po drugie cel pozwoli także ocenić proponowane zmiany w projekcie (połączenie koncepcji celu z opisem zakresu projektu). Dany cel opisywany jest zazwyczaj w formie bezokolicznika i rozpoczyna się od czasownika (np. „zapewnić”, „rozwinąć”, „zbudować”, itp.). Określony cel powinien być szczegółowy, a opisujące go wyrażenie musi ograniczyć liczbę potencjalnych rozwiązań.

- Przykład:

Celem dla nowego systemu komputerowego może być:

*Zaprojektować dla firmy nowe systemy zakupów, redukujące do czterech dni realizację zamówień, a także redukujące nadwyżki kupna o 10%.*

---

<sup>32</sup> Mingus N., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo OnePress, Gliwice 2002, s. 41–42.

Ocena: Nowy system zakupów zostanie oceniony, po czym zrealizowany bądź odrzucony (jeżeli nie spełni kryterium celu). W momencie gdy okaże się, że nie ma systemu, który mógłby spełniać wymagania celu, przedsiębiorstwo musi stworzyć własny system, a następnie zmienić cel projektu bądź zakończyć jego wykonanie, aby zapobiec utracie czasu i środków.

Oprócz głównego celu wyróżniamy cele pośrednie, które ukazują w sposób szczegółowy, co przewiduje projekt. Każda organizacja ma za zadanie zdefiniować cele pośrednie, które muszą być mierzalne, a także realistyczne. Jeżeli jest to możliwe, cel pośredni powinien być ograniczony czasowo. Cele te też posiadają formę bezokoliczników. Najczęściej do opisu całego projektu wystarczy sformułowanie czterech bądź pięciu celów pośrednich. Przekroczenie tej liczby może wiązać się z nadmierną szczegółowością<sup>33</sup>.

Dodatkowo warto wspomnieć, że celem pośrednim nie jest dążenie do wykonania projektu na czas, a także nie jest nim zmieszczenie się w budżecie ustalonym na początku projektu.

- Przykład:

Cele pośrednie, które towarzyszą głównemu celowi w projekcie nowego systemu komputerowego:

1. *Zbadać oraz wybrać zastępczy system zakupów w okresie dwóch miesięcy od uzyskania zgody na realizację.*
2. *Zainstalować system, przeszkolić użytkowników, a także wdrożyć nowy system w okresie do trzech miesięcy od wyboru systemu zastępczego.*

---

<sup>33</sup> Mingus N., op. cit., s. 43–44.

## Zakres projektu

Zakres projektu to jedno z głównych ograniczeń projektowych porównywalne do budżetu oraz czasu realizacji projektu (tworzą tzw. „trójkąt projektu”). Niezdefiniowanie zakresu projektu jest ryzykowane i może doprowadzić do porażki projektu (dzieje się tak, ponieważ nie da się osiągnąć niezdefiniowanego wyniku projektu). Jeżeli nie ma dobrze sformułowanego zakresu projektu, nie jest możliwe określenie pozostałych ograniczeń projektowych, co prawdopodobnie spowoduje przekroczenie nieprawidłowo założonego czasu realizacji oraz budżetu projektu.

Kierownik projektu powinien spisać zakres, a następnie uzgodnić go ze sponsorem projektu (bądź wyznaczoną przez niego osobą). Po tym uzgodnieniu kierownik projektu (łącznie z uczestnikami tego projektu) weryfikuje go pod kątem wykonalności, po czym następuje formalne zaakceptowanie projektu przez sponsora. Zakres projektu powinien zatem zawierać<sup>34</sup>:

- Uzasadnienie projektu – opis potrzeb, dla których projekt zostanie uruchomiony;
- Opis produktu, który powstanie w wyniku realizacji projektu;
- Produkty cząstkowe – lista podstawowych produktów cząstkowych;
- Cele projektu – kryteria, które powinny być spełnione, aby projekt mógł zostać zakończony.

Zakres projektu jest najdokładniejszym i całkowitym określeniem oczekiwanego wyniku projektu. Odpowiada na pytanie, co musi być zrobione w projekcie, a także wyznacza ramy do oszacowania czasu realizacji projektu oraz jego budżetu.

---

<sup>34</sup> Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2006, s. 86–87.





# Podsumowanie

Organizacja potrafi przetrwać długi okres czasu, a także realizować swoje główne cele tylko dzięki ciągłemu rozwojowi i wzrostowi. Rozwój firmy wiąże się ze skoordynowaniem zmian w jej strukturze organizacyjnej, co pomaga jej w dostosowaniu do zmieniającego się ciągle otoczenia. Dostosowanie jest skuteczne, gdy przedsiębiorstwo osiąga oraz utrzymuje przewagę konkurencyjną. Dlatego też rozwój i wzrost firmy jest powiązany z zarządzaniem portfelami projektów, wyznaczającymi zakres oraz kierunek rozwoju przedsiębiorstwa.

Strategia przedsiębiorstwa wiąże się z ustaleniem polityki, kierunków jego rozwoju, celów długookresowych czy środków potrzebnych do ich osiągnięcia. Bardzo ważne jest, aby realizować odpowiednie projekty, które przyczyniają się do osiągnięcia strategicznych celów firmy, tworzenia skutków, doprowadzających (z punktu widzenia firmy) do jej rozwoju. Planowanie i realizacja projektu uwzględnia wszystkie czynniki, które na niego wpływają, a także wymaga użycia różnych metod i narzędzi podzielonych na procesy i ludzi.

Zarządzanie portfelem projektów jest integralną strategią przedsiębiorstwa, a zarządzanie pojedynczym projektem podlega rozwojowi, jeżeli cechuje je zdolność działania poprzez wybór oraz zarządzanie właściwymi

projektami. Zarządzanie to stanowi łącznik pomiędzy planowaniem strategicznym a poziomem zarządzania projektami.

Niniejsze materiały szkoleniowe zawierają najważniejsze informacje dotyczące tematu *Projektowa strategia zarządzania przedsiębiorstwem*.

# Bibliografia

1. Budzyńska-Wiska D., *Osiągnięcie celów strategicznych organizacji poprzez zarządzanie portfelem projektów*, Kraków 2007.
2. Brannon L., *Psychologia rodzaju. Kobiety i mężczyźni: podobni czy różni*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
3. Chmielarz W., *Zarządzanie projektami*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007.
4. Ciesielska M., *Wynagrodzenia kobiet i mężczyzn*, [w]: Lisowska E., *Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, Warszawa 2007.
5. Dudzik-Lewicka I., *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Oświęcim 2006.
6. Fuszara M., *Równe traktowanie w procesie rekrutacji*, [w]: Lisowska E., *Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, Warszawa 2007.
7. Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
8. Koźmiński A., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1999.
9. Merez D, Mościcka A., Drabek M., *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne*

*i sposoby przeciwdziałania*, Instytut Medycyny Pracy  
im. Prof. J. Nofera, Łódź 2005.

10. Mingus N., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo OnePress, Gliwice 2002.
11. Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2006.
12. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2006.
13. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1996.
14. Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998.
15. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007.
16. Trocki M., *Organizacja projektowa*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2009.
17. Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2009.
18. Trocki M., Sońta-Drażkowska E., *Strategiczne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Bizzare, Warszawa 2009.
19. Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1989.
20. Wyrozębski P., *Biuro projektów*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2009.

## Strony internetowe:

1. Lis P., *Strategia przedsiębiorstw*,  
[www.kpgipr.ue.poznan.pl/lis/Szkoly%20strategii.pdf](http://www.kpgipr.ue.poznan.pl/lis/Szkoly%20strategii.pdf)
2. Simon H., *Krótką historia strategii*,  
[www.gospodarka.gazeta.pl/firma/1,31560,2410114.html](http://www.gospodarka.gazeta.pl/firma/1,31560,2410114.html)
3. [www.4pm.pl/artukul/zarzadzanie\\_projektami\\_w\\_organizacji-45-206-2.html](http://www.4pm.pl/artukul/zarzadzanie_projektami_w_organizacji-45-206-2.html)
4. [www.bcg.com.pl/media/klasyka/macierz.aspx](http://www.bcg.com.pl/media/klasyka/macierz.aspx).
5. [www.kadryonline.pl/zarzadzanie\\_personelem/rownowaga\\_miedzy\\_zyciem\\_zawodowym\\_a\\_osobistym-317.html](http://www.kadryonline.pl/zarzadzanie_personelem/rownowaga_miedzy_zyciem_zawodowym_a_osobistym-317.html)
6. [www.riph.com.pl/csr/polityka-rownych-szans/index.html](http://www.riph.com.pl/csr/polityka-rownych-szans/index.html)
7. [www.riph.com.pl/csr/polityka-rownych-szans/index.html](http://www.riph.com.pl/csr/polityka-rownych-szans/index.html)

## Spis rysunków i tabel

<b>Rysunek 1.</b> Model macierzy BCG.....	16
<b>Rysunek 2.</b> Skład koncepcji zarządzania projektami .....	30
<b>Rysunek 3.</b> Przekładanie strategii na poszczególne poziomy przedsiębiorstwa.....	37
<b>Rysunek 4.</b> Powiązania poszczególnych procesów w cyklu życia projektu .....	42
<b>Tabela 1.</b> Ewolucja podejścia strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwami.....	18