

### 1.1.1. Podjęcie strategiczne

Opracowanie i wdrożenie projektu wiąże się w organizacji ze znacznym zaangażowaniem zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych i informacyjnych. Niezbędne jest także dokonanie właściwej alokacji tych środków oraz ustalenie harmonogramów i budżetów wraz określeniem odpowiedzialności za całość projektu i poszczególne jego elementy. Jest to duży wysiłek organizacyjny, wymagający sprawnego działania pracowników, koordynowanego przez menedżerów różnych szczebli. Dlatego też decyzja o zaplanowaniu i realizacji projektu musi być decyzją racjonalną i w pełni uzasadnioną z punktu widzenia interesów firmy.

Projekt musi stanowić spójną koncepcję, której realizacja będzie odpowiadać ogólnym kierunkom rozwoju przedsiębiorstwa i działalności bieżącej. Powinien on zatem przede wszystkim:

- być merytorycznie zgodny z założeniami strategii przedsiębiorstwa;
- wpisywać się w realizację wybranych celów strategicznych i wynikających z nich celów operacyjnych;
- wykorzystywać szanse w otoczeniu i pozwolić na uniknięcie lub ograniczenie wpływu zagrożeń zewnętrznych;
- wykorzystywać mocne strony firmy i pozwolić na zniwelowanie lub ograniczenie słabych stron;
- w miarę możliwości rozwijać kluczowe kompetencje organizacji;
- wzbogacać wiedzę pracowników i całej firmy;
- podnosić konkurencyjność przedsiębiorstwa i budować jego przewagę konkurencyjną;
- generować wartość dla klientów;
- być spójny z interesami kluczowych stakeholders;
- wzmacniać zaangażowanie pracowników w działalność organizacji;
- zwiększać zyskowność firmy w długim okresie czasu.

Projekt powinien być zgodny ze strategią przedsiębiorstwa, która wyznacza kierunki długookresowego rozwoju całej organizacji i jej poszczególnych jednostek, jak również wytycza ramy dla planów średnio i krótkoterminowych. Stanowi ona długookresowy plan działań opracowany na podstawie analizy otoczenia oraz potencjału firmy, umożliwiający jak najlepsze wykorzystanie szans i uniknięcie zagrożeń pojawiających się w jej otoczeniu poprzez właściwą alokację zasobów oraz wykorzystanie posiadanych atutów, który ma na celu realizację misji i wizji firmy oraz osiągnięcie przez nią sukcesu rynkowego<sup>4</sup>. Strategia pełni istotną rolę w organizacji, ponieważ angażuje całą firmę, wszystkie jej obszary i funkcje, dba o jej przetrwanie (co wyznacza minimalny poziom realizacji celów) i tworzenie wartości dodanej (co odzwierciedla maksymalny poziom realizacji celów), pokrywa cały zakres działań przedsiębiorstwa, ukierunkowuje zmiany i określa relacje z organizacjami w otoczeniu, stanowi rdzeń rozwoju trwałej przewagi konkurencyjnej oraz ma krytyczne znaczenie dla tworzenia wartości dodanej<sup>5</sup>. Jest ona programem ukierunkowującym wszystkich pracowników na wspólne cele, pakietem środków i konkretnych działań odpowiednio przemyślanych i zaprogramowanych, prowadzących do realizacji zamierzeń i celów

<sup>4</sup> Zob. I. Penc-Pietrzak, *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 290.

<sup>5</sup> R. Lynch, *Corporate strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 17.

przedsiębiorstwa. Strategię tworzy się na kilku poziomach: przedsiębiorstwa (korporacji), funkcjonalnym i obszarów działalności, czyli strategicznych jednostek biznesu. Strategia korporacji obejmuje całą organizację i koordynuje wynikające z niej strategie na pozostałych poziomach. Strategie funkcjonalne dotyczą poszczególnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa (produkcji lub świadczenia usług, marketingu, finansów, personelu, badań i rozwoju, jakości, ochrony środowiska) oraz ich koordynacji z pozostałymi strategiami. Strategie na poziomie jednostek biznesu dotyczą działania i konkurowania na rynku wyodrębnionej części organizacji bądź grupy produktów. Wszystkie te poziomy strategii znajdują odzwierciedlenie w planie strategicznym firmy, który zawiera budżety i harmonogramy, a więc określa sposób alokacji środków, czas i sposób realizacji zadań oraz pracowników odpowiedzialnych za ich wykonanie. Plan strategiczny jest ponadto przekładany na plany taktyczne (średnioterminowe) i operacyjne (krótkoterminowe), które również mają określone odpowiednie budżety i harmonogramy. Dlatego najbardziej korzystna sytuacja występuje wtedy, gdy projekt jest wpisany w strategię (jako konkretny projekt dotyczący określonego przedsięwzięcia lub projekt potencjalny, na który zarezerwowane są środki finansowe i organizacyjne). Ponadto projekt musi odpowiadać ogólnym kierunkom rozwoju firmy, co do zakresu, miejsca i czasu inwestycji oraz zapotrzebowania organizacyjnego np. projekt dotyczący podnoszenia kwalifikacji pracowników w zakresie wykorzystywania określonego systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie realizowany po wdrożeniu takiego systemu w przedsiębiorstwie.

W strategię wpisane są określone cele strategiczne, będące konkretyzacją misji i wizji firmy. Cele strategiczne (długookresowe) są przekładane na taktyczne (średnioterminowe) i operacyjne (krótkookresowe, bieżące). Dotyczą one zarówno organizacji jako całości, jak i poszczególnych funkcji oraz strategicznych jednostek biznesu (wyodrębnionych rodzajów działalności). Ponadto mogą mieć charakter ilościowy, jakościowy bądź rozwojowy. Najczęściej wymieniane ogólne cele przedsiębiorstw to: maksymalizacja zysku długookresowego, rozwój przedsiębiorstwa, dostarczanie produkcji (usług), dążenie do osiągnięcia silnej pozycji rynkowej, efektywność ekonomiczna, dodatni zysk ekonomiczny, zachowanie minimum rentowności, udział w rynku, maksymalizacja kapitału w długim okresie, tworzenie wartości dodanej, maksymalizacja wartości podmiotu, maksymalizacja wykorzystywanych okazji, utrzymanie zobowiązań wobec pracowników i słuzenie społeczeństwu<sup>6</sup>. W ustalaniu celów dobrze jest przyjąć za punkt wyjścia podejmowanie takich przedsięwzięć gospodarczych, które spełniają pozytywne funkcje ekonomiczne i społeczne, przystosowanie przedsiębiorstwa do podjętych przedsięwzięć i strategii ich realizacji oraz prowadzenie działalności gospodarczej w sposób zapewniający osiągnięcie zysku niezbędnego do przetrwania przedsiębiorstwa<sup>7</sup>. Takie kryteria powinny spełniać także cele projektu. Powinny one pozostawać w zgodzie z celami przedsiębiorstwa zawartymi w strategii oraz w miarę możliwości wspomagać ich realizację.

Wdrażany projekt powinien, podobnie jak wszystkie przedsięwzięcia i działania przedsiębiorstwa, starać się wykorzystać szanse w otoczeniu bliższym i dalszym firmy oraz uniknąć pojawiających się zagrożeń bądź chociaż ograniczyć ich negatywny wpływ. Z drugiej strony ważne jest na ile projekt bazuje na atutach firmy bądź je wzmacnia oraz czy pozwala ograniczyć słabości organizacji. W celu określenia szans i zagrożeń oraz mocnych i słabych

---

<sup>6</sup> J. Duraj, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000, s. 55; K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik, *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa 2008, s. 66.

<sup>7</sup> A. Limański, K. Śliwińska, *Marketing*, Difin, Warszawa 2002, s. 58.

stron przedsiębiorstwa można posłużyć się analizą SWOT, która polega na zidentyfikowaniu oraz zestawieniu ze sobą grup tych czynników w postaci czterech strategii. Pierwsza z nich to strategia SO (strengths, opportunities), inaczej agresywna, która dąży do wykorzystania szans pojawiających się w otoczeniu, bazując na mocnych stronach firmy. Jest to strategia silnej ekspansji rozwojowej, wchodzenia na nowe rynki, inwestowania i dalszego budowania przewagi konkurencyjnej. Celem kolejnej strategii WO (weaknesses, opportunities), czyli konkurencyjnej, jest przewyższanie słabości firmy przez wykorzystanie możliwości, jakie stwarza otoczenie. Strategię tę można realizować przez powiększanie zasobów finansowych, doskonalenie produktów, redukcję kosztów, zwiększenie wydajności, stworzenie aliansu strategicznego itp. Natomiast strategia ST (strengths, threats), czyli konserwatywna, polega na wykorzystaniu mocnych stron firmy w celu uniknięcia lub zredukowania wpływu zagrożeń zewnętrznych. Przykładem działań składających się na tę strategię może być: eliminacja z rynku lub wykupienie konkurenta, wejście na nowe rynki, redukcja kosztów, skoncentrowanie się na określonych segmentach rynku oraz opracowanie własnych patentów. Ostatnia strategia WT (weaknesses, threats), a więc defensywna, jest zorientowana na redukcję wewnętrznych słabości oraz unikanie zagrożeń ze strony otoczenia. Obejmuje ona takie działania, jak: redukcja kosztów, zaprzestanie dalszych inwestycji lub zmniejszenie zdolności produkcyjnych. Firmy lub jednostki strategiczne realizujące tę strategię walczą w rzeczywistości o przetrwanie<sup>8</sup>. Planując projekt należy określić jaką strategię wynikającą z analizy SWOT firma realizuje i dostosować go do niej, przy czym w przypadku strategii WT podejmowanie nowego projektu ma sens tylko wtedy, gdy służy on wyciągnięciu firmy z kryzysu.

Szczególnym rodzajem mocnych stron organizacji, na których powinien bazować projekt bądź przyczyniać się do ich rozwijania, są kluczowe (wyróżniające) zasoby i kompetencje. Są to te zasoby i kompetencje przedsiębiorstwa, które umożliwiają skuteczne konkurowanie, wykorzystywanie pojawiających się okazji oraz tworzenie nowych możliwości osiągnięcia sukcesu rynkowego. Wyróżniające kompetencje charakteryzują się następującymi cechami: bazują na wiedzy, mają ograniczoną możliwość zakupu i sprzedaży, są specyficzne dla przedsiębiorstwa, skutkują dla klienta dostrzegalnymi, wartymi wydatku korzyściami dodatkowymi, są trudne do imitacji (np. przez benchmarking), są trudno substytucyjne (np. przez outsourcing), otwierają nowe produkty i rynki, są tworzone w ramach całej firmy oraz są strategicznie wartościowe, co oznacza, że dzięki nim przedsiębiorstwo jest w stanie wykorzystać szanse lub przeciwstawić się zagrożeniom<sup>9</sup>. Kompetencje te wraz z odpowiednimi zasobami prowadzą do uzyskania przewagi konkurencyjnej, która w sprzyjających warunkach może mieć nawet długookresowy charakter. Opracowując projekt dobrze jest oprzeć go na kluczowych zasobach i kompetencjach, gdyż zwiększa to szansę na jego sukces, z drugiej zaś strony, z punktu widzenia rozwoju firmy, warto realizować projekt, który wzmacnia, a nawet rozwija kluczowe kompetencje.

Realizacja projektu powinna prowadzić do uczenia się organizacji i w związku z tym wzbogacać wiedzę pracowników i całej firmy. Organizacyjne uczenie się jest procesem wieloaspektowym i skomplikowanym. Według A. Jashapary obejmuje ono m.in. takie formy, jak: dziedziczenie wiedzy poprzez jej przejęcie od założycieli organizacji, przyswajanie wniosków i zaleceń wynikających z przeprowadzonych studiów literaturowych i analiz, przejście od uczenia się adaptacyjnego (polegającego na utrzymaniu stanu zgodnego z teorią

---

<sup>8</sup> Por. K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 182-183.

<sup>9</sup> M. Moszkowicz, *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000, s. 46-47; T.J. Peters, R.H. Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000, s. 157.

stosowaną przez organizację poprzez wykrywanie i korygowanie odstępstw od ustalonych reguł) do transformacyjnego (polegającego na podważaniu aktualnych zasad i założeń oraz zastępowaniu ich nowymi) poprzez zakwestionowanie kluczowych założeń i wartości, przejmowanie różnorodnych doświadczeń gromadzonych przez pracowników w życiu prywatnym i zawodowym, uczenie się przez działanie zgodnie z krzywą doświadczenia, naśladowanie strategii, technologii czy metod działania konkurentów (zapożyczanie wiedzy, benchmarking), zatrudnianie nowych pracowników dysponujących potrzebną wiedzą i umiejętnościami (przenoszenie wiedzy), przejęcie innej firmy dysponującej pożądanymi kluczowymi kompetencjami, rozwijanie wiedzy i umiejętności we własnym zakresie poprzez różnorodne programy doskonalenia personelu, śledzenie poczynąń innych firm przez menedżerów wyższego szczebla w celu pozyskania nietypowych, lecz przydatnych informacji, poszukiwanie informacji potrzebnych do rozwiązania konkretnego problemu, monitorowanie wyników przedsiębiorstwa pod kątem ustalonych celów i obiektywnych mierników, jak również poziomu zadowolenia zewnętrznych interesariuszy, dzielenie się informacjami przez pracowników (obieg informacji), interpretowanie informacji, zapamiętywanie informacji przez pracowników oraz zapisywanie informacji w formie dokumentów papierowych i elektronicznych<sup>10</sup>. Planując dany projekt warto przeanalizować, które z powyższych lub innych form uczenia się firmy będą z nim związane oraz w jakim stopniu przyczyni się on do wzbogacenia wiedzy indywidualnej pracowników.

Kryterium oceny projektu może być też jego wkład w podnoszenie konkurencyjności firmy, rozumianej jako zdolność przedsiębiorstwa do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencyjności. Ważnym elementem konkurencyjności jest przewaga konkurencyjna, stanowiąca zdolność do takiego wykorzystywania potencjału konkurencyjności, które umożliwia na tyle efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania, że zapewnia to powstawanie wartości dodanej<sup>11</sup>. Efektem ma być przewyższenie oferty konkurentów. Przewaga ta może mieć charakter kosztowo-cenowy lub jakościowy w odniesieniu do całości lub różnych elementów oferty, a jej źródłami wewnętrznymi mogą być zasoby, kompetencje i poszczególne aspekty działalności firmy. Przewaga konkurencyjna nie jest stanem trwałym, lecz jest pozyskiwana, utrzymywana przez jakiś czas, a później tracona. Dużym walorem realizowanego projektu jest więc jego udział w zdobyciu lub przedłużeniu tej przewagi.

Ważnym elementem przewagi konkurencyjnej jest generowana przez przedsiębiorstwo wartość dla klientów i innych interesariuszy, dlatego też dobrze zaplanowany i zrealizowany projekt powinien dostarczać wartości dodanej. Wartość dodana stanowi różnicę między kosztem zewnętrznych zasileń procesu (m.in. surowców, materiałów, energii, kapitału, usług) a ceną zbytu<sup>12</sup>. Może ona powstawać w różnych sferach działania firmy (wdrażania projektu), w wyniku sprawniejszej realizacji poszczególnych funkcji, ich koordynacji bądź koordynacji współdziałania firmy i jej partnerów. Metodą pozwalającą na określenie miejsc generowania wartości i możliwości jej zwiększenia jest tzw. analiza łańcucha wartości opracowana przez Michaela Portera. Celem tej analizy jest zidentyfikowanie i właściwe alokowanie zasobów materialnych, ludzkich, finansowych i informacyjnych oraz odpowiednie skoordynowanie poszczególnych aspektów działalności przedsiębiorstwa w taki sposób, aby zapewnić oferowanie produktów mających największą wartość. Po sprecyzowaniu działań

---

<sup>10</sup> Zob. A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006, s. 89, 93-98.

<sup>11</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 36, 89, 172.

<sup>12</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 61; J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 8.

podstawowych i wspomagających oraz rozpisaniu ich na działania szczegółowe, należy określić, które obszary generują wartość dla klientów oraz które aspekty działalności firmy wymagają doinwestowania i usprawnienia. Jeżeli projekt przyczynia się do zwiększenia wartości dodanej, warto go realizować.

Z punktu widzenia oceny projektu istotne jest także, na ile jest on zbieżny z interesami różnych stakeholders, czyli osób, grup osób, organizacji i instytucji, które mogą wywierać wpływ na decyzje przedsiębiorstwa albo być uzależnione od tych decyzji, wobec których ma ono określone zobowiązania oraz które mogą udzielać mu wsparcia<sup>13</sup>. Interesariusze mogą być wewnątrzni (zarząd, prezes, dyrektorzy, księgowy, związki zawodowe itp.) lub zewnątrzni (np. klienci, dostawcy, pośrednicy, konkurenci, kooperanci, inwestorzy, banki, media, politycy, ZUS, urząd skarbowy, organizacje ekologiczne). Podmioty te bezpośrednio lub pośrednio uzyskują korzyści albo ponoszą koszty związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa i są w stanie wyrzec na nie efektywną presję<sup>14</sup>. Mogą one w znacznym stopniu kształtować wizerunek rynkowy firmy, dlatego też powinna ona brać pod uwagę ich wpływ zarówno przy określaniu misji i budowie strategii, jak też przy planowaniu działalności bieżącej<sup>15</sup>. Uwzględnienie interesów stakeholders w realizowanym projekcie może np. przyspieszyć jego zakończenie, zwiększyć zyskowność lub zacieśnić więzi z daną grupą interesu.

Bardzo ważną grupą interesariuszy wewnątrznych w przedsiębiorstwie są pracownicy. Projekt powinien być zgodny z ich potrzebami i interesami, co może przełożyć się na ich większe zaangażowanie zarówno w realizację samego projektu, jak i w wykonywanie innych zadań. Na zwiększenie zaangażowania pracowników może wpłynąć ich partycypacja w ustalaniu zakresu celów i zadań związanych z projektem, określaniu terminów i odpowiedzialności za ich wykonanie, przekazywanie ważnych informacji przez kierownictwo, udział w potrzebnych szkoleniach i odpowiedni system motywacyjny płacowy i pozapłacowy.

Jeżeli projekt spełnia większość powyższych założeń, ma duże szanse na sprawne i skuteczne wdrożenie, zakończone sukcesem organizacyjnym i finansowym. Musi być on jednak profesjonalnie przygotowany pod kątem analiz i prognoz finansowych, zwłaszcza gdy środki na jego realizację pozyskiwane są z zewnątrz. Wiele projektów przynosi zyski dopiero w dłuższym okresie czasu od realizacji (np. projekt budowy i uruchomienia nowej fabryki), dlatego też przedsiębiorstwo musi rozsądnie planować liczbę, zakres, koszty i rozłożenie w czasie wielu projektów.

---

<sup>13</sup> G. Dess, A. Miller, *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1993, s. 4.

<sup>14</sup> B. Olszewska, *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 27.

<sup>15</sup> S.G. Scott, V.R. Lane, *A Stakeholders Approach To Organizational Identity*, *Academy of Management Review* 1/2000, s. 48; S. Clark, *Considering your stakeholders: Don't forget, you are not alone*, *Houston Business Journal*, 31.12.1999, s. 16.