

PROJEKTY JAKO NARZĘDZIA OSIĄGANIA CELÓW STRATEGICZNYCH PRZEDSIĘBIORSTWA

Katarzyna Tubielewicz¹
Marek Wirkus²

Streszczenie

Cele strategiczne przedsiębiorstw osiągane są poprzez codzienną działalność operacyjną. Jednocześnie osiąganie celów strategicznych wymaga wykonania wielu projektów np. polegających na wdrożeniu nowego produktu, wybudowaniu określonego obiektu, czy też projektów dotyczących wprowadzenia zmiany organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Przy założeniu dobrze opracowanych koncepcji strategicznych w tym misji, wizji i celów strategicznych, wyniki realizowanych projektów powinny składać się na osiągnięcie celów strategicznych.

Jednakże obserwowane są w praktyce gospodarczej liczne niepowodzenia w osiągnięciu celów strategicznych przez przedsiębiorstwa. Autorzy opracowania na podstawie obserwacji środowiska biznesowego podjęli próbę identyfikacji czynników krytycznych łączących zarządzanie strategiczne z realizowanymi w przedsiębiorstwach projektami. Na tej podstawie podjęto próbę identyfikacji przyczyn i czynników istniejących niepowodzeń determinujących braki w zgodności wyników zrealizowanych projektów z celami strategicznymi. Na podstawie tych analiz opracowano koncepcje doskonalenia procesu realizacji strategii przez projekty.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, strategia, zarządzanie projektami, projekty.

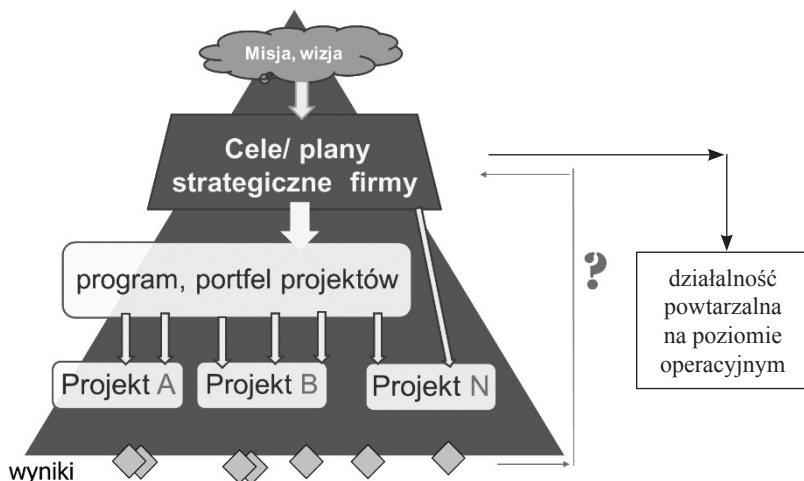
1. Osiągnięcie celów strategicznych przedsiębiorstwa

W obszarze działań na poziomie strategicznym przedsiębiorstwa następuje zdefiniowanie misji i wizji przedsiębiorstwa. Są one podstawą do formułowania celów i planów strategicznych przedsiębiorstwa. Cele strategiczne przedsiębiorstwa osiągane są poprzez codzienną powtarzalną działalność na poziomie operacyjnym. Jednocześnie

¹ Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii/ Gdansk University of Technology, Faculty of Management and Economics

² Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii/ Gdansk University of Technology, Faculty of Management and Economics

osiągnięcie celów strategicznych jest związane z realizacją wielu projektów np. polegających na wdrożeniu nowego produktu, wybudowaniu określonego obiektu, czy też projektów dotyczących wprowadzeniu zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie. Schemat hierarchicznego powiązania pomiędzy strategią a projektami, które służą do osiągnięcia celów strategicznych zaprezentowano na rysunku nr 1.



Rys. 1. Hierarchiczne powiązanie pomiędzy strategią, a wynikami projektów

Zgodnie z metodycznym podejściem do zarządzania projektami, np. wg metodyki PRINCE2 (PRINCE2, 2010) każdorazowe uruchomienie projektu powinno być poprzedzone analizą zasadności biznesowej, w ramach której powinno się analizować między innymi: czy istnieje zgodność projektu z celami i planami strategicznymi przedsiębiorstwa. Inaczej można to też ująć, że inspiracja do realizacji projektu powinna wypływać z celów strategicznych przedsiębiorstwa. Na podstawie obserwacji środowiska biznesowego stwierdzono, że występuje szereg przypadków, w których realizacja projektów nie przyczyniła się do osiągnięcia celów strategicznych przedsiębiorstwa, co na rys. 1 zaznaczono symbolem znaku zapytania. Przykładem może być budynek wybudowany na cele edukacyjne, który już w momencie prowadzenia prac wykończeniowych okazał się być za mały w stosunku do potrzeb wynikających z celów strategicznych tej firmy edukacyjnej. Kurtyka M., Roth G. (2008) zauważają, że „wiele wzorowo poprowadzonych procesów strategicznych, z udziałem znacznej liczby pracowników, kończy się na opracowaniu końcowego dokumentu. To tak jakby dwie oddzielnie ignorujące się przestrzenie: przestrzeń koncepcji z jednej strony a przestrzeń działań z drugiej”. Na taką sytuację składa się szereg czynników. Podjęto próbę identyfikacji czynników determinujących braki w zgodności celów strategicznych z wynikami zrealizowanych projektów. Przedmiotem badań były przedsiębiorstwa z branży budowlanej, kolejowej i edukacyjnej realizujące projekty.



Skrótowe opisy tych projektów przedstawiono między innymi w pracach (Wirkus, Trykosko, 2013a); (Wirkus, Rudziński, 2013).

Czynniki wpływające na brak pełnej zgodności wyników projektów z celami strategicznymi zidentyfikowano zarówno w obszarze definiowania strategii przedsiębiorstwa, jak i w obszarze realizacji projektów służących osiągnięciu celów strategicznych, a także stwierdzono, że istnieją czynniki, które wpływają na oba te obszary, a także na styk istniejący między tymi obszarami.

Jednym z czynników wpływających na działania w obu obszarach są zmieniające się warunki otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstw wymuszające szybkie i elastyczne reagowanie na zachodzące zmiany, co często występuje w obszarze planów strategicznych, a z różnych względów nie jest przenoszone na przygotowywane lub już realizowane projekty. A także odwrotnie, tj. potrzeba wykonania zmian w realizacji projektu wymuszona czynnikami zewnętrznymi np. protestami społecznymi nie jest uwzględniana w strategii przedsiębiorstwa.

W badaniu problemu osiągnięcia celów strategicznych nie sposób pominąć rozwiązań w systemie zarządzania funkcjonującym w przedsiębiorstwie oraz roli i zarządzania kapitałem ludzkim spójnie ze strategią (Kurtyka M., Roth G., 2008). Istotnym czynnikiem są kwestie niedopasowań osobowych oraz kompetencyjnych i zasad zarządzania występujących w danym przedsiębiorstwie tj. najczęściej osoby z innego szczebla zarządzania o innych kwalifikacjach opracowują cele strategiczne przedsiębiorstw, natomiast wdrażaniem projektów zajmują się z kolei jeszcze inne osoby. Osoby zajmujące się wdrażaniem projektów nie zawsze są dostatecznie zorientowane w kierunkach rozwoju, zamierzeniach strategicznych i celach strategicznych przedsiębiorstwa, co często występuje gdy osobami odpowiedzialnymi za realizację określonego projektu są osoby spoza przedsiębiorstwa.

2. Identyfikacja czynników istniejących niepowodzeń na poziomie strategicznym

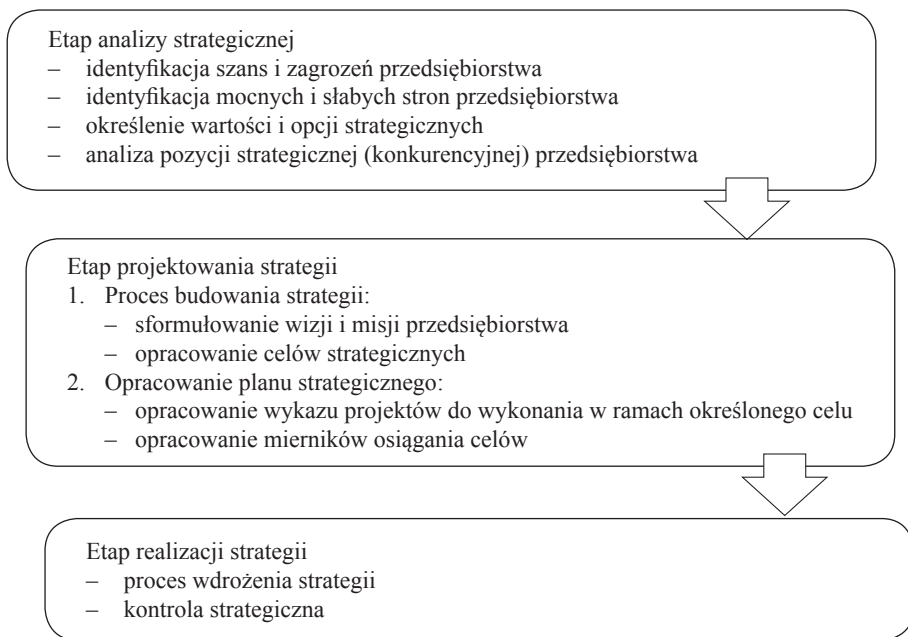
Paradygmat strategii stanowi podstawę procesu zarządzania, w tym jej planowania, wdrażania i skutecznej eksploatacji (Berliński, Penc-Pietrzak, 2004). Zarządzanie strategiczne jest procesem ciągłym, który scala i definiuje wszystkie elementy przedsiębiorstwa. Można ten proces traktować jako zbiór sprzężeń zwrotnych między celami a wizją i misją, pomiędzy strategią a celami, a także między wdrożeniem a strategią (Rokita, 2005). Proces formułowania strategii generalnie sprowadza się do trzech etapów, w tym: analizy strategicznej, projektowania strategii i realizacji strategii (Gierszewska, Romanowska, 2003). Jednocześnie warto zwrócić uwagę na kompleksowe ujęcie tego procesu obejmujące dziewięć etapów, a mianowicie (Rokita, 2005):

- 1) określenie misji/wizji,
- 2) ocenę zewnętrznych czynników,
- 3) ocenę wewnętrznych czynników,



- 4) ocenę sytuacji przedsiębiorstwa w wyniku analizy strategicznej,
- 5) ocenę ewentualnej konieczności redefinicji wizji/ misji i celów,
- 6) ustalenie zbioru możliwości strategii i programów umożliwiających osiągnięcie celów
- 7) ustalenia średnio- i krótkoterminowych strategii i programów tworzących długoterminową strategię,
- 8) sporządzenia programu implementacji,
- 9) ustalenie systemu oceny strategii – formułowanie wniosków z zamiarem korekty misji i celów.

W literaturze przedmiotu podkreśla się złożoność zarządzania strategicznego, a także jego kluczowe znaczenie dla sukcesu organizacji w warunkach dynamicznych zmian. Wielowymiarowość zagadnienia podkreśla definicja, opisująca zarządzanie strategiczne jako „proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzający te zmiany, a nawet je wywołujący oraz sprzężony z nim proces implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, by realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju, a także by zabezpieczyć istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach nieciągłości (Krupski, 2007). Schematycznie ujęty zestaw etapów i działań zaprezentowano na rys. 2.



Rys. 2. Zestaw etapów i działań na poziomie strategicznym

Diagnozą identyfikacji niepowodzeń objęto z uwagi na ich proaktywny charakter dwie przedstawione na rys. 2 zasadnicze płaszczyzny tj. etap projektowania strategii oraz etap wdrożenia strategii.

2.1 Identyfikacja czynników istniejących niepowodzeń w procesie budowania strategii

Z przedstawionych założeń teoretycznych można wnioskować, że zaproponowane etapy zarządzania strategicznego w precyzyjny sposób wskazują na sprawny i skuteczny przebieg tego procesu. Niestety w rzeczywistości samo opracowanie strategii okazuje się niewystarczające do osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa.

Szereg czynników ma swoje źródło w niewłaściwym procesie budowy strategii. W tym miejscu skoncentrowano się na wskazaniu pewnych cech niedoskonałości czy nawet niedorozwoju procesu zarządzania strategicznego, a zwłaszcza procesu budowania strategii w praktyce biznesowej.

W ramach przeprowadzonych analiz wybranych projektów do najistotniejszych czynników (uchybień) w procesie budowania strategii zaliczono:

- brak na etapie budowania strategii czynników wdrożeniowych;
- brak uwzględniania w strategii czynników o charakterze technicznym, które wstępują przy realizacji projektu, a które ujawniają się dopiero w trakcie przygotowania projektu;
- niedopracowana hierarchia dostosowania planów operacyjnych do taktycznych i strategicznych;
- niewystarczające umiejętności kadry zarządzającej w zakresie kaskadowania strategii, od ogólnej koncepcji strategicznej przez poszczególne projekty, programy i plany operacyjne;
- wyraźny jakościowy charakter koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa (jakościowo opracowane cele strategiczne), co w znacznym stopniu utrudnia wyznaczenie szczegółowych zadań i mierników oceny realizacji wdrożenia strategii;
- nieliczne alternatywy (warianty) strategiczne związane z wprowadzeniem zmiany strategicznej;
- zbyt ogólnikowe podejście do określania mierników realizacji strategii;
- brak odpowiedniej płaszczyzny integrującej poszczególne inicjatywy w procesie realizacji strategii.

2.2. Identyfikacja czynników istniejących niepowodzeń w procesie wdrożenia strategii

Realizacja strategii obejmuje proces wdrożenia i jej efektywnego eksploataowania. Proces realizacji strategii można przyjąć jako „planowanie, organizowanie oraz motywowanie różnych złożonych działań mających zapewnić sprawne wdrażanie strategii w życie, jej kontrolę i weryfikację oraz jej eksploataowanie” (Pierścionek, 2011). Wcielenie strategii w życie polegające na zaplanowaniu i zrealizowaniu konkretnych działań wynikających z celów strategicznych oraz założeń strategii związane jest z wieloma złożonymi działaniami zarówno na poziomie strategicznym jak i operacyjnym. Do najistotniejszych zaliczyć należy (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2004; Pierścionek, 2011; Huff et al. 2011):



- operacjonalizację strategii polegającą na rozpisaniu celów i działań strategicznych dla wszystkich uczestników realizacji strategii (komórek organizacyjnych, zespołów zadaniowych, osób związanych z realizacją strategii);
- planowanie alokacji zasobów: elastyczne dostosowanie zasobów do poszczególnych etapów wdrażania strategii;
- zorganizowanie realizacji zadań operacyjnych oraz alokacji zasobów;
- motywowanie obejmujące opracowane i wdrożone systemy bodźców materialnych i niematerialnych;
- mechanizmy kontroli, pozwalające zmierzyć stopień zgodności działań i decyzji związanych z realizacją strategii z zamierzeniami kierownictwa.

Jednocześnie do kluczowych warunków skuteczności procesu wdrożenia zalicza się: wysoki poziom syntezy, jasne ustalenia oraz atrakcyjność formy (Kaleta, 2013).

W ramach przeprowadzonych analiz wybranych projektów uzupełniono wyżej wymienioną listę o kolejne czynniki, w tym:

- wyraźne oddzielenie funkcji planowania od wdrożenia strategii;
- brak dostatecznego monitoringu ze strony autorów strategii nad przebiegiem projektu;
- brak szybkiego przeniesienia zmian strategii na realizowane projekty;
- w przypadku zmiany celów strategicznych wielu realizatorów projektów nie podejmuje zmian w projekcie;
- zbyt ściśle przestrzeganie formalnego procesu wdrażania strategii, które zagraża elastyczności działań;
- błędna identyfikacja zakresu ingerencji projektu w pracę lub obszar przedsiębiorstwa;
- zarządzanie procesami wdrożenia, kontroli, weryfikacji i eksploatacji strategii w praktyce biznesowej jest mało rozwinięte, a nawet czasami wcale nie istnieje.

Do głównych dysfunkcji w realizacji strategii zaliczyć można niedostateczne zintegrowanie z procesem planowania strategii oraz niewystarczająco rozwinięte procesy kontroli i weryfikacji w procesie formułowania i realizacji strategii. Podkreślić należy, że zasadniczy problem tkwi w niedoskonałości zarządzania strategicznego w zakresie realizacji strategii oraz oderwanie procesu formułowania strategii od procesu jej realizacji. Mając na uwadze zidentyfikowane czynniki w procesie budowania i realizacji strategii w dalszej części artykułu skoncentrowano się na identyfikacji czynników niepowodzeń na poziomie realizacji projektów.

3. Identyfikacja czynników istniejących niepowodzeń na poziomie realizacji projektów

Jak wcześniej wspomniano w przypadku poprawnie opracowanej strategii, wyniki realizowanych projektów powinny składać się na osiągnięcie celów strate-



gicznych. Jednakże obserwowane są środowisku biznesowym liczne niepowodzenia w osiąganiu celów strategicznych przez przedsiębiorstwa. W ramach przeprowadzonych analiz wybranych projektów podjęto próbę identyfikacji uchybień na poziomie realizacji projektów, które wpłynęły na niepełne lub niewłaściwe osiągnięcie zakładanych celów strategicznych. Jako najczęściej występujące czynniki niepowodzeń na poziomie realizacji strategii stwierdzono:

- brak u zarządzających projektami stosownych dokumentów i pełnej informacji o celach strategicznych przedsiębiorstwa w ramach których realizowano dany projekt. Konsekwencją takiej sytuacji był brak monitorowania zgodności realizacji danego projektu z określonymi celami strategicznymi przedsiębiorstwa;
- na etapie uruchamiania projektu stwierdzono jedynie powierzchowne analizy dotyczące zasadności biznesowej uruchamianego projektu, a tym samym brak analizy osiągnięcia celów;
- brak pełnej informacji, a w konsekwencji brak reagowania, zwłaszcza na etapie przygotowania projektu na zmiany zachodzące w celach strategicznych przedsiębiorstwa;
- brak w projektach ścisłego określenia mierników oceny przebiegu i wyników projektów, które by pozwalały na ocenę przebiegu i wyniku projektu z punktu widzenia celu strategicznego przedsiębiorstwa;
- w przypadku potrzeby wprowadzenia istotnej zmiany w przebiegu, a zwłaszcza w wyniku projektu, np. wprowadzenia zamiany technicznej ze względu na wymagania środowiskowe, które pojawiły się w trakcie realizacji projektu, w małym stopniu analizowano wpływ tej zmiany na poziom osiągnięcia strategii przedsiębiorstwa. Fakt takiej zmiany nie zawsze był przekazywany na poziom zarządzania strategicznego.

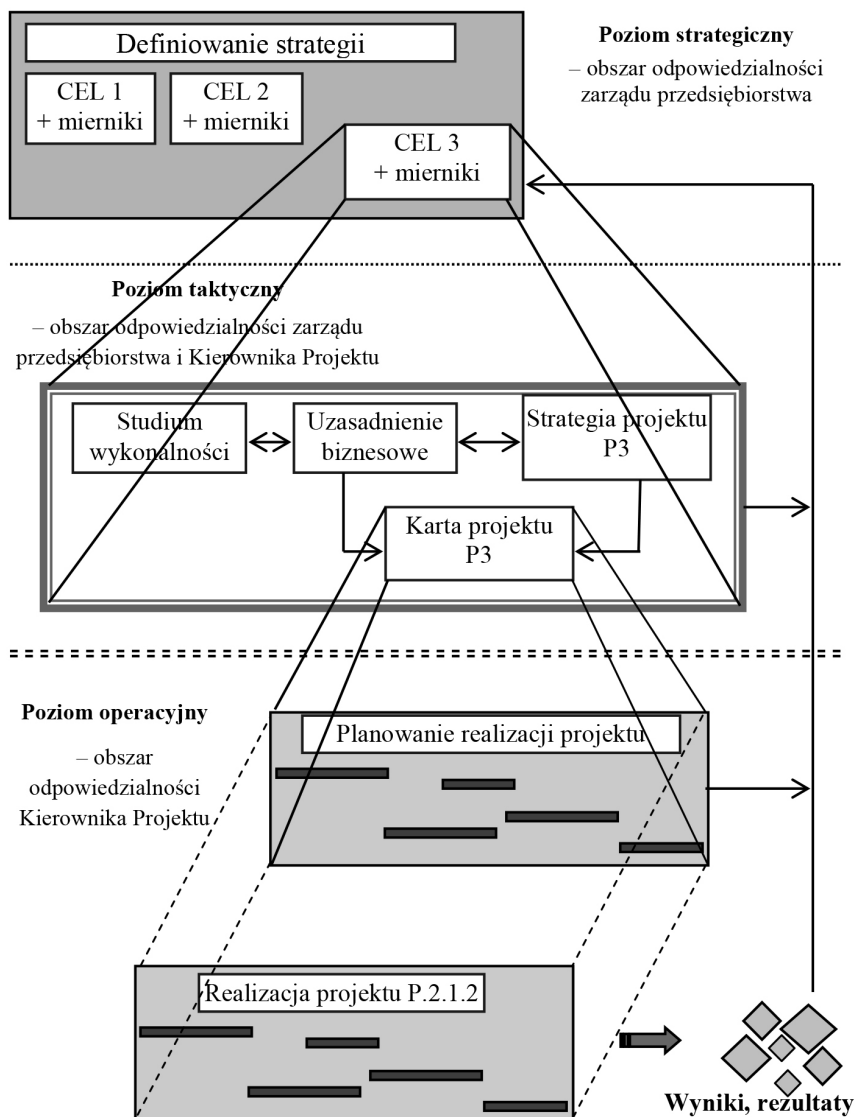
Przedstawione czynniki na pewno nie stanowią pełnego wyczerpującego zestawienia, gdyż realizatorzy projektów raczej unikali stwierdzeń pozwalających na ocenę stopnia zgodności realizowanych projektów z określonym celem strategicznym. Dominowało stwierdzenie, że „ja robię swoje, co mi zlecono”.

4. Koncepcja doskonalenia osiągnięcia celów strategicznych przedsiębiorstwa przez projekty

W oparciu o wyniki analizy przyczyn braku pełnej zgodności celów strategicznych z wynikami zrealizowanych projektów opracowano koncepcję usprawnień w tym zakresie. Zasadniczym celem zaproponowanych usprawnień jest doprowadzenie do zgodności informacyjnej, a tym samym spójności rozwiązań i synchronizacji działań na poziomie strategicznym oraz na poziomie realizowanych projektów. Osiągnięcie tego celu możliwe będzie poprzez określenie i sformalizowanie lub inaczej standaryzację działań, które są realizowane na styku obszaru w ramach, którego są definiowane cele strategiczne przedsiębiorstwa z obszarem operacyjnym,



na którym następuje przygotowanie i realizacja projektów. Idee koncepcji doskonalenia osiągnięcia celów strategicznych przedsiębiorstwa przez projekty zobrazowano na rys. 3. Elementem integrującym ww. obszary powinien być zaznaczony odrębnie na rysunku „Poziom taktyczny – obszar odpowiedzialności zarządu przedsiębiorstwa i Kierownika Projektu”.



Rys. 3. Schemat koncepcji doskonalenia osiągnięcia celów strategicznych przedsiębiorstwa przez realizację projektów



Sprawne zrealizowanie działań na poziomie taktycznym wymaga powołania odpowiednich osób odpowiedzialnych za synchronizację prowadzonych działań oraz ustalenie hierarchii i odpowiedzialności na tym poziomie. Ze strony zarządu przedsiębiorstwa do prac zaangażowana powinna być osoba np. wiceprezes, który wcześniej brał udział w opracowaniu strategii przedsiębiorstwa. Z poziomu operacyjnego w pracach powinna wziąć udział osoba, która w przypadku uruchomienia projektu będzie pełnić funkcję kierownika projektu. W sytuacji, gdy do osiągnięcia określonego celu strategicznego wymagane jest uruchomienie kilku projektów jednocześnie, wskazane jest powołanie jednostki organizacyjnej o charakterze Biura Zarządzania Projektami.

Ważne jest też zabezpieczenie właściwych form i kanałów komunikacyjnych, zapewniających sprawny przepływ informacji pomiędzy wszystkimi uczestnikami prac, a jednocześnie pozwalające twórcom strategii na pełną kontrolę i aktywne włączanie się oraz wpływanie na przebieg prac wdrożeniowych, tym samym na świadome przyjmowanie pełnej odpowiedzialności za poprawny przebieg procesu osiągnięcia ustalonych celów strategicznych.

Danymi wejściowymi do prac w prezentowanym obszarze powinien być opis określonego celu strategicznego przedsiębiorstwa zaprezentowany w formie dokumentu. Opis powinien posiadać stopień szczegółowości, taki, który umożliwiłby pomiar wyników zrealizowanych projektów w kontekście ustalonego celu strategicznego. W opisie powinny być zawarte między innymi zakładane wyniki i rezultaty strategiczne, horyzont czasowy osiągnięcia celu strategicznego, przewidywane środki finansowe na koszty realizacji projektów oraz mierniki osiągnięcia celu strategicznego.

Podstawę działań w omawianym obszarze a jednocześnie pierwszym dokumentem powinno być opracowanie strategii samego projektu. Powinien to być dokument w ramach, którego powinno nastąpić zdefiniowanie wizji przyszłego projektu, zawierającej informacje o kluczowych elementach przyszłego projektu. Pomocną metodą w tym zakresie może być zna z innych obszarów zarządzania analiza oparta na 6W lub 5W+H. Przykład takiej metody zestawiono w tabelicy nr 1. Zastosowanie tej metody, tj. udzielenie odpowiedzi na wymienione pytania umożliwia uzyskanie szerokiego spojrzenia na rozwiązywane zagadnienie, z wielu perspektyw i w wielu płaszczyznach.

Udzielnie pełnej i wiarygodnej odpowiedzi na pytania zawarte w analizie 5W+H nie zawsze będzie możliwe zwłaszcza w odniesieniu do złożonych projektów i projektów innowacyjnych o wysokim poziomie ryzyka. Wskazane będzie przeprowadzenie dodatkowych pogłębionych analiz.



Tablica 1. Analiza 5W+H jako metoda służąca do opracowania strategii przyszłego projektu

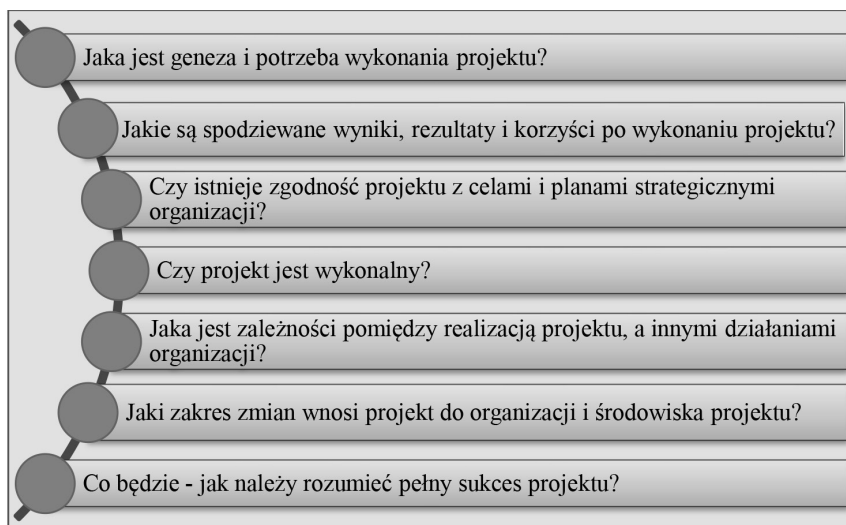
Strategia projektu	
Tytuł projektu	
1. Why – dlaczego? → geneza realizacji projektu: w ramach jakiego celu strategicznego przedsiębiorstwa projekt będzie realizowany? jaka jest potrzeba realizacji projektu? dlaczego należy się nim zająć? jakie zagadnienie/problem ma być rozwiązywany? Jaka jest jaka jest jego skala, kogo dotyczy?	
1.1	
2. What – co ? → co będzie wynikiem (produktem) projektu? Gdzie i co będzie wykonywane w projekcie – zakres projektu? miary charakteryzujące wynik projektu? Jakie działania będą wykonywane w projekcie, aby osiągnąć zaplanowany wynik? Jak nastąpi upowszechnienie wypracowanych rozwiązań??	
2.1	
3. Who – kto ? → kto będzie wykonywał poszczególne działania zarządcze i wykonawcze? Współpracujący partnerzy? Kompetencje w tym doświadczenie kluczowych osób? kto będzie finansował projekt (sponsor)?	
3.1	
4. When – kiedy ? → kiedy projekt ma być realizowany? Jakie są kluczowe terminy?	
4.1	
5. What for – po co ? → jakie będą rezultaty i korzyści, wyniki finansowe?, kto potrzebuje wyników projektu – zdefiniować klienta/użytkownika końcowego?	
5.1	
6. How much/how; – ile/jak ? → ile to będzie kosztować? Jakie są ograniczenia, ryzyko? Jak założenia realizacyjne projektu, wymagania prawne; inne parametry.	
6.1	
Sporządził inicjator projektu /data	

Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z wcześniejszymi stwierdzeniami konieczność realizacji określonego projektu wynika z potrzeby realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa, jednakże mogą istnieć wątpliwości lub brak pełnej informacji w tym zakresie. Wówczas wskazane jest opracowanie uzasadnienia biznesowego dla proponowanego projektu. Dokument ten powinien zawierać wyniki stosownych analiz i stwierdzenie, czy realizacja projektu w zamierzonym kształcie lub czy w ogóle jest sensowna z punktu widzenia określonego celu strategicznego przedsiębiorstwa podejmującej pro-



jekt i czy projekt jest wart poniesionych nakładów. Przykład szczegółowych analiz w tym zakresie przedstawiono na rys. 4.



Rys. 4. Zakres analizy w ramach opracowywania uzasadnienia biznesowego projektu.

Bardziej szczegółową formą wypracowania wizji zakresu i działań w ramach przyszłego projektu jest opracowanie studium wykonalności. Dokument ten jest opracowaniem bardzo szczegółowym zawierającym szereg informacji niezbędnych do podjęcia decyzji o realizacji danego projektu, a także szereg informacji na temat zasad przyszłej realizacji danego projektu. Forma analiz w postaci studium wykonalności (ang. *Feasibility study*) jest szczegółowo opisana w pracy (Behrens-Hawranek, 1993). W ostatnich czasach pojawiło się też szereg interpretacji studium wykonalności dla potrzeb realizacji projektów współfinansowanych przez organy Unii Europejskiej.

Studium wykonalności w odniesieniu do złożonych i ryzykownych projektów jest poprzedzane innym opracowaniem nazywanym studium możliwości (ang. *Opportunity study*). Cel opracowania i struktura zawartości obu opracowań jest zbliżona. Różnią się jedynie szczegółowością analiz i wyników. W studium możliwości powinno być zarysowanie, a w studium wykonalności powinna występować szczegółowa analiza uwarunkowań rynkowych, techniczno-organizacyjnych, a także związanych ze środowiskiem naturalnym realizacji projektu. Ponadto w studium wykonalności powinno wystąpić określenie rentowności finansowej i ekonomicznej planowanego projektu.

W przypadku dużych, kosztownych i ryzykownych zamierzeń służących osiągnięciu celów strategicznych przedsiębiorstwa wymagane powinno być wykonanie wszystkich analiz ujętych na rys. 3 na poziomie taktycznym.



Wynikiem przeprowadzonych analiz powinno być określenie jakie projekty i w jakim zakresie należy zrealizować, aby osiągnąć określony cel strategiczny. Jednocześnie w przypadku konieczności realizacji kilku projektów powinny zostać określone właściwe projekty i kolejność ich realizacji tak, aby dostosować liczbę zaplanowanych projektów do możliwości realizacyjnych przedsiębiorstwa.

Decyzja o podjęciu realizacji projektu zgodnie z metodycznym podejściem do zarządzania projektami powinna zostać ujęta w formie Karty Projektu (ang. *Project charter* lub *Project mandate* wg PRINCE2). Karta zawiera kluczowe informacje o przyszłym projekcie i stanowi formę kontraktu między kierownictwem przedsiębiorstwa zlecającym realizację projektu a kierownikiem projektu.

Zwiększając skuteczność osiągania celów strategicznych przedsiębiorstwa przez projekty istotnym aspektem jest bardzo wczesne powoływanie kompetentnej osoby na stanowisko kierownika projektu, tj. na poziomie taktycznym przy opracowywaniu strategii projektu według rys. 3.

W przypadku podjęcia decyzji o realizacji projektu wg warunków ustalonych w Karcie Projektu, aby w dalszym ciągu utrzymywać zgodność celów strategicznych z realizowanym projektem dobrym rozwiązaniem jest powołanie komitetu sterującego, zgodnie z wskazówkami zawartymi w metodyce PRINCE2. Aby zapewnić spójność i ciągłość prac nad projektem w skład komitetu powinni wejść przedstawiciel zarządu przedsiębiorstwa oraz powołany już kierownik projektu, którzy już wcześniej brali udział w pracach nad projektem.

Opisane rozwiązanie na poziomie taktycznym stanowi płaszczyznę komunikacji pomiędzy kreatorami strategii, a jej wykonawcami w ramach której następuje ustawiczne weryfikowanie celów strategicznych pod kątem realności ich realizacji, jak również realizujący projekty mają możliwość rozpatrywać ich wdrażane w całościowym ujęciu w odniesieniu do strategii przedsiębiorstwa.

Wsparciem realizacyjnym dla opisanych działań na poziomie taktycznym i operacyjnym może być zastosowanie rozwiązań informatycznych, które by pozwalały na komunikację pomiędzy wszystkimi uczestnikami opracowującymi strategię i przygotowującymi projekty, w tym pracę wszystkich zaangażowanych osób na tych samych dokumentach, w tym samym czasie. Przykładem takich rozwiązań są programy komputerowe umożliwiające przechowywanie danych w Internecie i online wspólną pracę wielu osób. Bardziej zaawansowanymi rozwiązaniami są programy komputerowe umożliwiające modelowanie i prototypowanie obiektów, np. z obszaru Modelowanie Informacji o Budynku (ang. *Building Information Modeling*) wykorzystywane w projektach budowlanych.

Podsumowanie

Opracowanie strategii jest procesem twórczym, konceptualnym, natomiast wdrożenie strategii musi mieć charakter bardzo konkretnych działań. Do realizacji



strategii konieczne jest zsynchronizowanie wyników i działań z poziomu strategicznego z działaniami na poziomie operacyjnym, na którym są realizowane projekty.

Opracowaną koncepcję działań doskonalących należy rozumieć jako utworzenie odpowiedniej płaszczyzny pomiędzy zarządem przedsiębiorstwa odpowiedzialnym za opracowanie strategii a wykonawcami strategii, czyli osobami odpowiedzialnymi za przygotowanie i realizację projektów. Wprowadzenie zaproponowanej koncepcji nie zmniejsza dystansu od strategii do działań realizacyjnych, ale na pewno zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia zatwierdzonych celów strategicznych przedsiębiorstwa. Taki sukces w realizacji strategii można uznać za formę rekompensaty za poniesione koszty i czas przeznaczony na pracę na poziomie taktycznym, tj. może być satysfakcją z poprawnej podjętej decyzji o kształcie i zakresie podejmowanych projektów.

Bibliografia

1. Behrens W., Hawranek P. M. (1993): *Poradnik przygotowania przemysłowych studiów feasibility*, (tłum. z ang.). Wyd. UNIDO, Warszawa.
2. Berliński L., Penc-Pietrzak I. (2004), *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, s. 55.
3. Gierszewska G., Romanowska M. (2003), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa, s. 17–18.
4. Huff A.S., Floyd F., Sherman H.D., Terjesen S. (2011), *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*. Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 339–363.
5. Kaleta A. (2013), *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa, s. 195–210.
6. Krupski R. (2007), *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 96.
7. Kurtyka M. Roth G. (2008) *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, CeDeWu, Warszawa.
8. Pierścionek Z. (2011) *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 165–171.
9. *PRINCE2 – skuteczne zarządzanie projektami*. (ed. Polska 2010), Wyd.: TSO.
10. Rokita J. (2005) *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. PWE, Warszawa, s. 48–50.
11. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2004), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa, s. 373–410.
12. Wirkus M. Trykosko R. (2013): Stadion PGE Arena – dobre praktyki zarządzania projektem budowlano-infrastrukturalnym. W „*Zarządzanie projektami i procesami. Teoria i przypadki praktyczne*”. Red. naukowa M. Wirkus, DIFIN.
13. Wirkus M. Rudziński K. (2013): Pomorska Kolej Metropolitalna – adaptacyjne zarządzanie przygotowaniem projektu infrastrukturalnego. [w:] *Zarządzanie projektami i procesami. Teoria i przypadki praktyczne*, red. M. Wirkus, DIFIN.

PROJECTS AS A TOOL FOR ACHIEVING THE STRATEGIC OBJECTIVES OF COMPANIES

Abstract

Strategic objectives of the enterprise are achieved through daily operations. At the same time achieving strategic objectives requires a number of projects, eg. involving the implementation of a new product, the construction of a specific object or projects relating to the introduction of organizational change in the company. Assuming a well-developed strategic concepts in the mission, vision and strategic objectives, results of projects should be submitted to the achievement of strategic objectives.

However, observed in practice, a number of economic failure in achieving the strategic objectives of the company. Authors of the study based on observation of the business community have attempted to identify the critical factors linking the strategic management of projects implemented in enterprises, on this basis, an attempt to identify the causes and determinants of gaps in the compliance of the results of completed projects with strategic objectives. In addition, authors developed some recommendations on process improvement strategy through projects.

Key words: strategic management, strategy, projects.