PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 128
Zmiana warunkiem sukcesu 2010
Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?

Magdalena Dolata
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI JAKO MECHANIZM ODNOWY STRATEGICZNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Dynamika zmian w otoczeniu zmusza współczesne przedsiębiorstwa do zdecydowanie szybszego niż kiedykolwiek dostosowania i uelastycznienia sposobu prowadzenia działalności organizacji. Adaptacja przedsiębiorstwa do otoczenia odbywa się poprzez wprowadzanie zmian zarówno w strategicznym, jak i w operacyjnym wymiarze organizacji. Powodzenie tych zmian warunkowane jest wykształceniem odpowiednich mechanizmów w systemie zarządzania organizacją. Jednym z mechanizmów wspierających proces zarządzania zmianami jest zarządzanie projektami. Celem artykułu jest opisanie zarządzania projektami jako mechanizmu odnowy strategicznej przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia w artykule uczyniono przedstawienie istoty i koncepcji strategicznej odnowy organizacji, co w dalszej części pozwoliło na wykazanie, iż proces zarządzania projektami jest elementem będącym w ścisłej korelacji z odnową strategiczną przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, odnowa strategiczna przedsiębiorstwa, proces odnowy strategicznej.

1. Wstęp

Zmienność i niestabilność otoczenia wymuszają konieczność uwzględniania w procesie formułowania strategii zagrożeń pojawiających się w otoczeniu i tym samym zmuszają do wykształcenia mechanizmów dostosowawczych. Na niestabilność otoczenia nakładają się dodatkowo nowe technologie, idee, normy i wartości, które powodują, iż dotychczasowe działania organizacji przestają być gwarantem osiągnięcia sukcesu, mierzonego stopniem realizacji przyjętej strategii. Zatem złożoność otoczenia zmusza organizacje do poprawy poziomu i zakresu dotychczasowych działań, a co najważniejsze, zmusza je do realizacji procesu zmian [Banaszyk, Cyfert 2007, s. 11-14]. Ów proces polegający na wyznaczeniu nowych kierunków funkcjonowania organizacji nazywany jest odnową strategiczną bądź odnową organizacyjną.

2. Odnowa strategiczna przedsiębiorstwa w literaturze przedmiotu

W literaturze przedmiotu termin odnowa strategiczna używany jest niekiedy zamiennie z pojęciem zmiany strategicznej, w celu podkreślenia jej ewolucyjnego charakteru [Grinyer, Spender 1979; Miller, Friesen 1980; Nelson, Winter 1982; Meyer,

Brooks, Goes 1990]. Według Gutha i Ginsberga odnowa strategiczna jest transformacją przedsiębiorstwa polegającą na odnowie jego podstawowych kompetencji [Guth, Ginsberg 1990, s. 5]. W szerszym ujęciu pojęcie odnowy strategicznej przedstawia H.W. Volberda, określając je jako czynności podejmowane przez przedsiębiorstwo w celu zmiany jej „ścieżki" zależności. Tak definiowana odnowa strategiczna wpływa na modyfikację zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych obszarów organizacji oraz wymaga dostosowania istniejącej strategii przedsiębiorstwa do zaistniałych zmian [Volberda, Baden-Fuller, Bosch 2001, s. 160]. W ujęciu węższym odnowę strategiczną definiują H. Hart i A. Berger, według których jest to zmiana o fundamentalnym znaczeniu dla organizacji i istotnym wpływie na sprawność działania przedsiębiorstwa. Jest ona ściśle powiązana z relacją otoczenia, systemów, struktur, konfiguracją technologii, zasobów ludzkich oraz podejmowanych decyzji. Przyjęcie powyższych założeń powoduje, że istota odnowy strategicznej powinna być opisywana przez trzy wymiary: zmianę, organizację i powiązania, jakie występują między zmianą a organizacją [Hart, Berger 1994, s. 25]. Należy zauważyć, że w wielu pozycjach literaturowych dotyczących odnowy strategicznej wyodrębnić można część wspólną, co do której wszyscy autorzy są zgodni, a mianowicie, że odnowa organizacji jest procesem o charakterze ewolucyjnym i polegającym na adaptacji przedsiębiorstwa do zmiennego otoczenia [Floyd, Lane 2000, s. 154-177].

Można wskazać dwa zasadnicze podejścia do definiowania procesu odnowy strategicznej. Wykorzystanie kryterium reakcji organizacji na zmiany zachodzące w otoczeniu pozwala na zaklasyfikowanie określonych koncepcji odnowy strategicznej do jednej z dwóch grup – podejścia wyboru albo podejścia adaptacji [Banaszyk, Cyfert 2007, s. 11-14]. W podejściu wyboru strategiczna odnowa przedsiębiorstwa rozumiana jest jako proces podlegający wewnętrznym uwarunkowaniom oraz dostosowaniom do standardów i norm obowiązujących w branży oraz determinowany istniejącym dostępem do zasobów organizacji. W takim podejściu strategiczne działania przedsiębiorstwa nastawione są w pełni na kompleksowe wykorzystanie dostępnych zasobów i kompetencji kluczowych dla organizacji. Stosownie do założeń drugiego podejścia, podejścia adaptacji, odnowa strategiczna jest procesem podlegającym nie tylko wewnętrznym uwarunkowaniom organizacji, ale także uważnej obserwacji szans występujących w otoczeniu, co skutkuje wzrostem elastyczności działania organizacji. W konsekwencji przedsiębiorstwo zmuszone jest do rezygnacji ze strategicznych kompetencji i zasobów, ponieważ organizacje odnoszące sukces uczą się nowych umiejętności postępowania oraz osiągają nowe kluczowe kompetencje [Volberda, Baden-Fuller, Bosch 2001, s. 160-161].

W opozycji do wyżej opisanej typologii jest koncepcja Volberdy, Baden-Fullera i Boscha, którzy proponują odmienne podejście definiujące strategiczną odnowę organizacji. Wychodzą z założenia, że odnowa strategiczna jest procesem ciągłym, w którym kluczowymi determinantami są [Volberda, Baden-Fuller, Bosch 2001, s. 160]:

1) zaangażowanie menedżerów; można wyróżnić trzy poziomy zarządzania, a siła zaangażowania kierowników definiowana jest przez zastosowanie podejścia pasywnego bądź aktywnego;

2) sposób dokonywania wyboru pomiędzy obecnymi a przyszłymi wynikami; wybór dokonywany jest za pomocą dwóch możliwości: eksploracji albo eksploatacji; eksploracja rozumiana jest jako zaprzestanie realizacji dotychczasowego modelu biznesu i zmierza do przeprojektowanie organizacji; eksploatacja natomiast świadczy o utrzymaniu względnej stabilności działań organizacji;

3) umiejętność uczenia się przedsiębiorstwa; jest to zdolność przyswajania, zdobywania i wykorzystania nowej wiedzy i umiejętności.

W oparciu o kryterium wyboru otoczenia oraz adaptacji menedżerskiej Volberda, Baden-Fuller i Bosch zaproponowali układ czterech idealnych procesów odnowy strategicznej [Volberda, Baden-Fuller, Bosch 2001, s. 163]. Są to:

1) odnowa transformacyjna – mobilizowanie procesów odnowy w organizacji,

2) odnowa przystępna – wspomagana,

3) odnowa bezpośrednia – kontrola najwyższego kierownictwa,

4) odnowa wyłaniająca się – podążanie za tendencjami rynku.

Proces strategicznej odnowy organizacji może dotyczyć poziomu działalności zarówno strategicznej, jak i operacyjnej [Hofer 1980, s. 20]. Odnosi się on do zmian dokonanych w strategii przedsiębiorstwa prowadzących do podniesienia jej konkurencyjności na rynku oraz do zmian zachodzących w strategii przedsiębiorstwa zmierzających do wejścia w nowe obszary interesów. Zmiana w strategii może dotyczyć różnych elementów składowych przedsiębiorstwa, np.: kwalifikacji kadry kierowniczej, procesów technologicznych czy też jakości oferowanych produktów/usług. W początkowej fazie zmian następuje zaburzenie stabilności funkcjonowania elementów składowych organizacji. Wywołane jest to występującym oporem wobec zmian, który ma swoje odzwierciedlenie w obawie przed niepowodzeniem, a nawet w poczuciu zagrożenia zarówno osobistego personelu, jak i całego przedsiębiorstwa [Garud, Van de Ven 2002, s. 753-759]. Przyjęcie założenia, że otoczenie organizacji tworzy nowe wyzwania dla przedsiębiorstwa, które stanowią źródło zarówno zagrożeń, jak i szans jej istnienia oraz rozwoju [Morgan 1999, s. 275], powoduje że dostrzeganie kierunków zmian w nim zachodzących stanowi podstawę do wyznaczenia kierunków strategii i umiejętnego zarządzania nimi. Samo istnienie strategii nie jest warunkiem wystarczającym, aby osiągnąć sukces na rynku. Strategia musi być zgodna z turbulentnością otoczenia i przede wszystkim sprawnie wdrażana.

3. Zarządzanie projektami w systemie odnowy strategicznej organizacji

Przyjęcie założenia, że odnowa strategiczna dotyczy permanentnego rozwoju organizacji w odpowiedzi na oddziaływania pochodzące zarówno z wnętrza organizacji, jak i z otoczenia, powoduje, że zarządzanie projektami ma istotny wpływ na prawi-

dłowy przebieg procesu odnowy strategicznej. Czynnikiem inicjującym proces odnowy strategicznej jest utrzymanie względnie trwałego stanu rozwinięcia zarówno kluczowych zasobów, jak i kluczowych kompetencji. Zgodnie z koncepcją Floyda i Lane'a, stosując kryterium wytworzonych produktów, wyróżnia się w nim trzy etapy [Floyd, Lane 2000, s. 154]:

1) rozwinięcia kompetencji,
2) modyfikacji kompetencji,
3) definiowania kompetencji.

W pierwszym etapie procesu odnowy strategicznej menedżerowie pełnią funkcję dysponentów zasobów, co powoduje, że ich reakcje i zachowania muszą być ściśle skorelowane ze zmianami strategicznymi, jakie zachodzą w organizacji, oraz ich działania muszą się odzwierciedlić w formułowaniu strategicznych reguł i zasad [Banaszyk, Cyfert 2007, s. 31-36]. Dlatego tak ważne jest rozwinięcie określonych kompetencji i umiejętności członków organizacji, niezbędnych do realizacji określonych opcji strategicznych. Na tym etapie powinny być inicjowane projekty istotne z punktu strategii organizacji. Na podstawie badań i obserwacji otoczenia należy porównać bieżący obraz przedsiębiorstwa z oczekiwaniami, jakie są narzucane przez otoczenie. Dzięki temu można zaobserwować obszary funkcjonalne organizacji, które wymagają odnowy. W oparciu o taką analizę podejmowana jest inicjatywa uruchomienia jednego albo kilku projektów. Faza inicjowania projektu jest zbiorem działań, które należy wykonać przed rozpoczęciem prac nad realizacją projektu [Skalik (red.) 2010, s. 22-44]. Zawiera ona uzasadnienie podjęcia w ramach projektu działań wynikających z niedostatecznego dopasowania kompetencji przedsiębiorstwa do otoczenia i wskazuje na te, które wymagają ich rozwinięcia. W inicjatywie projektu zostają określone jasno korzyści wynikające z jego realizacji i skutki jego zaniechania [Trocki, Grucza, Ogonek 2009, s. 37-44]. Na tym etapie powinien zostać sporządzony także wstępny kosztorys realizacji takich działań, co ułatwia kierownictwu przeprowadzenie analizy wagi i konieczności rozpoczęcia projektu. W następnej kolejności należy zdefiniować obszar projektu. Zakres projektu powinien być na tyle uszczegółowiony, aby na jego podstawie można było dokonać analizy szans i zagrożeń jego powodzenia. Dobrze zdefiniowany projekt musi mieć ściśle określone cele jego realizacji, które precyzują koszty i czas realizacji projektu oraz przede wszystkim oczekiwania dotyczące wyników projektu. Ważne jest, aby menedżerowie uświadomili sobie sens i znaczenie dokonywania odnowy strategicznej przedsiębiorstwa za pomocą zarządzania projektami, dzięki któremu można osiągnąć takie korzyści, jak [Kerzner 2008]:

1) umiejętność szybkiego reagowania na potrzeby klientów,
2) dobre relacje z klientami,
3) zmniejszenie oddziaływania zmian na wielkość budżetu i harmonogram,
4) większa (własna) inicjatywa zmierzająca do wzrostu wartości dodanej dla klienta.

Ostateczna decyzja związana z wyborem jednego lub kilku projektów dotyczących określonych kompetencji należy do kierownika organizacji jako osoby decy-

zyjnej w tym zakresie z racji umiejętności i doświadczenia. Po podjęciu decyzji dotyczącej realizacji projektu, powinien zostać powołany zespół projektowy. Jest to ważny moment, ponieważ może on zaważyć na powodzeniu realizacji odnowy strategicznej. Najczęściej zespół projektowy tworzą osoby będące pracownikami danej organizacji. Uczestnictwo w realizacji projektu dotyczącego odnowy strategicznej przedsiębiorstwa, który ma duży wpływ na sprawne funkcjonowanie organizacji, jest szansą rozwoju zarówno dla pracownika, jak i dla przedsiębiorstwa. Umiejętne wykorzystanie tych postaw jest źródłem motywacji dla pracowników, a także sposobem organizacji na zaangażowanie się pracowników w jej działalność. Dzięki realizacji projektu pracownicy są w stanie zrozumieć i zaakceptować cele projektu oraz utożsamić się z działalnością organizacji, dzięki czemu organizacja może uzyskać efekt synergii na długi czas.

Brak adaptacji przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu narusza poczucie bezpieczeństwa oraz stabilności jego członków i prowadzi do drugiej fazy procesu odnowy strategicznej, jakim jest modyfikacja kompetencji. W tej fazie ważne jest, aby menedżerowie organizacji uświadomili sobie potrzebę zmian i dostosowali swoje działania do turbulentnego otoczenia. Członkowie organizacji kreują nowe pomysły dotyczące kierunku, co powinno się odzwierciedlić w inicjowanych projektach.

Etap modyfikacji kompetencji, który przyczynia się do znacznego wzrostu efektywności działań organizacji, jest procesem krótkotrwałym. Zbyt silna koncentracja wyłącznie na zasobach przedsiębiorstwa, niedostosowanie strategii do wpływów otoczenia oraz niewykorzystanie potencjału organizacji związanego z efektami uczenia się sprawiają, że efektywność działań organizacji spada w znacznym tempie. Osiągnięcie tzw. krytycznego poziomu efektywności, określonego przez każde przedsiębiorstwo indywidualnie, kwalifikuje organizację do kolejnej fazy procesu odnowy strategicznej, jaką jest faza definiowania kompetencji, gdzie określane są nowe strategie i kompetencje [Floyd, Lane 2000, s. 157]. W tej fazie menedżerowie ze swoimi podwładnymi stosują podejście holistyczne w poszukiwaniu najlepszych opcji strategicznych. Wybór optymalnej opcji strategicznej powinien być dokonywany kaskadowo, ponieważ w ten sposób przechodzi się do stworzenia odnowy strategicznej przedsiębiorstwa [Banaszyk, Cyfert 2007, s. 31-35].

Zarówno na etapie modyfikacji, jak i na etapie definiowania kompetencji istotna jest weryfikacja zgodności wdrażanych projektów z wyznaczonymi przez organizację kompetencjami, które są ściśle skorelowane ze strategią przedsiębiorstwa. Jeżeli została podjęta ostateczna decyzja realizacji określonego projektu bądź projektów, należy sprawnie nimi zarządzać poprzez stworzenie narzędzi obejmujących całość działań koncepcyjnych, planistycznych, wykonawczych i kontrolnych. Skuteczność przebiegu projektu może zostać zakłócona przez zmianę projektu lub jego otoczenia, dlatego powinna być przeprowadzana ciągła kontrola jego realizacji. Stałe monitorowanie pozwala na wyeliminowanie powstałych odchyleń w jak najwcześniejszej fazie jego realizacji.

4. Zakończenie

Przyjęcie założenia o realizacji procesu odnowy strategicznej opartego na mechanizmach zarządzania projektami powoduje, że skuteczność i poprawność zastosowanych zmian uzależnione są od wdrożonej w organizacji metodyki zarządzania projektami. Żeby przedsiębiorstwo było zdolne do wykorzystania możliwości, jakie daje podejście projektowe, musi w pełni zrozumieć sposób jego funkcjonowania. Obserwacje przeprowadzone przez osoby badające procesy wdrażania odnowy strategicznej przedsiębiorstwa pozwalają stwierdzić, że organizacje, które skutecznie dokonały i wprowadziły zmiany w swojej strategii, wykorzystywały mechanizmy systemowego zarządzania projektami. Według ich opinii – dzięki umiejętnemu zastosowaniu zarządzania projektami – przedsiębiorstwa są zdolne do szybszego przystosowania się do otoczenia. Przyrównanie zarządzania projektami do mechanizmu wpływającego na odnowę strategiczną przedsiębiorstwa jest odpowiednim podejściem w stosunku do specyficznego charakteru współczesnych organizacji, ich otoczenia oraz uwarunkowań współczesnego biznesu [Mintzberg 1980, s. 322-341].

Literatura

Banaszyk P., Cyfert S., *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007.

Floyd S.W., Lane P.J., *Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal*, „Academy of Management Review" 2000, Vol. 25.

Garud R., Van de Ven A.H., *Strategic change process*, [w:] A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington (red.), *Handbook of Strategy and Management*, Sage Publications, Thousand Oaks 2002, s. 206-231.

Grinyer P.H., Spender J.-C., *Recipes, crises and adaptation in mature businesses*, „International Studies of Management and Organization" 1979, Vol. 9.

Guth W.D., Ginsberg A., *Guest editors introduction: Corporate entrepreneurship*, „Strategic Management Journal" 1990, Vol. 11.

Hart H., Berger A., *Using time to generate corporate renewal*, „International Journal of Operations and Production Management" 1994, Vol. 14, No. 3.

Hofer C.W., *Turnaround strategies*, „The Journal of Business Strategy" 1980, Vol. 19, No. 1.

Kerzner H., *Advanced Project Management*, Helion, Gliwice 2008.

Meyer A.D., Brooks G.R., Goes J.B., *Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change*, „Strategic Management Journal" 1990, Vol. 11.

Miller D., Friesen P.H., *Momentum and revolution in organizational adaptation*, „Academy of Management Journal" 1980, Vol. 22.

Mintzberg H., *Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design*, „Manage SCI" 1980, No. 3.

Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Nelson R.R., Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge University Press, Cambridge, MA, 1982.

Skalik J. (red.), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2010.

Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2009.

Volberda H.W., Baden-Fuller Ch., Bosch F.A.J., *Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms*, „Long Range Planning" 2001, Vol. 34, No. 2.

PROJECT MANAGEMENT AS A MECHANISM FOR RENEWAL OF STRATEGIC ENTERPRISES

Summary: The dynamic changes in the environment force companies, faster than ever, to adapt and apply new rules of leading the organization. The adaptation of the company to its environment is being driven by both strategic and operational dimensions of the organization. The success of those factors is based on the development of proper mechanisms in the management system, one of which is project management system – concept supporting the process of changing the organization. The aim of this article is to describe the project management idea as the mechanism of strategic renewal of the company. The author starts with presenting the topic and clue of the strategic reinforcement of the enterprise, which finally enables to prove that project management process is in close correlation with strategic enhancement of the business.