Marek Wąsowicz
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI – MODA CZY KONIECZNOŚĆ

Wstęp

W ostatnich latach coraz częściej firmy, odpowiadając na wymogi burzliwego otoczenia, muszą realizować w określonym czasie działania niepowtarzalne, unikatowe, mając do dyspozycji ograniczone zasoby finansowe, rzeczowe i ludzkie[1]. Te działania nazywane są złożonymi przedsięwzięciami lub projektami i wymagają specyficznego podejścia do zarządzania. W latach 60. podejście to zostało po raz pierwszy opisane w odpowiedzi na konieczność usystematyzowania wiedzy w związku z rosnącą złożonością i skalę realizowanych przedsięwzięć i określone jako zarządzanie projektami. Od tego czasu nastąpił rozwój tej dziedziny, coraz więcej firm decydowało na zarządzanie częścią lub całością swojej działalności poprzez projekty. Jak pisze J. Brilman, ponad 25% działalności gospodarczej nadaje się do zarządzania przez projekty[2]. Powstaje pytanie, czy faktycznie zarządzanie projektami jest koniecznością dla polskich firm, czy tylko modą, która niedługo przeminie. Czy faktycznie stosowany dotychczas sposób zarządzania nie wystarcza. Na te pytania postaram się odpowiedzieć w tym artykule.

Czym jest zarządzanie projektami

Rozważania należałoby rozpocząć od tego, czym jest zarządzanie projektami. Według Project Management Institute polega ono na zastosowaniu wiedzy, umiejętności, narzędzi oraz technik w działaniach realizowa-

[1] *Kompedium wiedzy o zarządzaniu projektami*, PMBOK Guide 2000 Edition, MT&DC, Warszawa 2003.

[2] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

nych w projekcie w celu spełnienia wymagań zleceniodawców[3]. Zarządzanie projektami należy odróżnić od zarządzania przez projekty, które polega na traktowaniu wielu aspektów działalności operacyjnej w taki sposób, w jaki traktuje się projekty, i tym samym na stosowaniu metod i technik wykorzystywanych w zarządzaniu projektami.

Porównanie zarządzania przedsiębiorstwem z zarządzaniem projektami przedstawiono poniżej.

Porównanie zarządzania przedsiębiorstwem z zarządzaniem projektami

Dziedzina zarządzania / Kryteria	Zarządzanie przedsiębiorstwem	Zarządzanie projektem
Zadania	powtarzalne	niepowtarzalne
Struktura organizacyjna	trwała	nietrwała
Złożoność działań	mała, średnia	duża, bardzo duża
Czas realizacji	krótki	długi
Nakłady, koszty	małe, średnie	duże, bardzo duże
Ryzyko	średnie	wysokie
Kompetencje fachowe	średnie	wysokie
Innowacyjność	niewielka	duża
Standaryzacja	wysoka	niska

Źródło: M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.

Jak widać, podejście projektowe kładzie nacisk na niepowtarzalność i innowacyjność produktu po to, aby dostosować ofertę do wymagań klienta. Produkowany produkt lub usługa jest unikatowa, wzrasta więc ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia, ponieważ robimy coś po raz pierwszy. W przedsiębiorstwie stosującym project management na ogół część działalności realizowana jest tak jak dotychczas, a część poprzez projekty. Proporcje są różne i zależą przede wszystkim od rodzaju wykonywanej działalności. Tradycyjny sposób zarządzania przedsiębiorstwem w niektórych obszarach działalności przestał być efektywny i zaczęto poszukiwać innych rozwiązań.

---

[3] *Kompedium wiedzy o zarządzaniu projektami.*

Wpływ zmian otoczenia na zarządzanie przedsiębiorstwem

Co zmieniło się w ostatnich latach, że firmy zaczęły sięgać po nowe rozwiązania, m.in. zarządzanie projektami? Przede wszystkim należałoby tu zwrócić uwagę na rozwój technologii informatycznych, wzrost wymagań klientów, skrócenie się cyklu życia produktów, działalność przedsiębiorstw stała się bardziej złożona.

Po drugiej wojnie światowej stosowanie project managementu zostało ograniczone przez brak szybkich komputerów, które wspomogłyby prace symulacyjne i proces planowania. Oczywiście rozwinęły się pod koniec lat pięćdziesiątych i na początku lat sześćdziesiątych metody sieciowe, tj. CPM, PERT, GERT i inne, ale problemy występowały z wykorzystaniem ich w dużych projektach ze względu na barierę obliczeniową. Rzeczywisty rozwój i popularność zarządzania projektami na świecie nastąpiły w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych oraz zostały rozbudowane o kolejne elementy. W Polsce project management intensywnie rozwija się dopiero od końca ubiegłego wieku.

Pojawienie się tanich i wydajnych komputerów zbiegło się w czasie ze zmianami otoczenia przedsiębiorstw. Skróceniu uległ cykl życia produktów, który trwa ok. dwóch lat. Produkty o krótkim cyklu charakteryzuje gwałtowny (szybki) wzrost sprzedaży, następnie gwałtowny spadek, stabilizacja i znów znaczne zmniejszenie wielkości sprzedaży, po którym produkt zostaje wycofany z rynku.

Skrócenie cyklu życia produktu zauważa się szczególnie w branży:
1) IT (np. komputery, drukarki),
2) telekomunikacyjnej (np. telefony komórkowe),
3) informacyjnej,
4) odzieżowej (np. dżinsy).

W wymienionych powyżej branżach oraz budownictwie zarządzanie projektami jest najbardziej rozpowszechnione.

Uległo zmianie nastawienie konsumentów. Ludzie nie boją się już innowacji, potrafią z nich korzystać. Jeżeli mają możliwość, to kupują produkt nowy, który ułatwi im pracę, a nie stary, charakteryzujący się przestarzałą technologią. Dlatego wprowadzana nowość automatycznie powoduje spadek sprzedaży produktu, który ma zastąpić. Bardzo wyraźnie można to zjawisko zaobserwować w przemyśle komputerowym.

Szczególny wpływ na cykl życia produktu i jego skracanie wywarł Internet oraz dostęp do innych, licznych źródeł informacji. Dzięki temu klienci stają się „mądrzejsi", lepiej poinformowani, mogą dokonywać

lepszych dla nich samych wyborów. „Doinformowane" społeczeństwo zwiększa swoje wymagania wobec nowych wyrobów.

Również rozwój konkurencji wywarł duży wpływ na cykl życia. Konsument ma prawo wyboru. Stara się wybrać spośród oferowanych na rynku produktów produkt najbardziej dopasowany do własnych potrzeb. Często jest tak, że klienta nie interesują przestarzałe modele, szuka czegoś po atrakcyjnej cenie, jednak nowego.

W wyniku skrócenia cyklu życia można zaobserwować liczne konsekwencje tego zjawiska dla przedsiębiorstwa produkcyjnego. Pierwszym jest krótszy czas przeznaczony na projektowanie, szukanie nowości, udoskonalanie produktów i co się z tym bezpośrednio wiąże – wyższe są koszty wynalazków.

Przedsiębiorstwo zmuszone jest do produkowania mniejszych ilości, dostosowywania produkcji do zgłoszonego popytu przez klientów. Musi zwiększyć swoją elastyczność, a w szczególności elastyczność produkcji. Zakłady produkcyjne muszą umieć szybko przekwalifikowywać pracowników i maszyny do produkcji nowego typu produktu. Zostaje skrócony czas magazynowania towarów. Gotowy produkt powinien rozchodzić się praktycznie od ręki.

W związku ze skracaniem cyklu życia produktu należy również oczekiwać szybszego tempa wzrostu sprzedaży produktów, przez co przedsiębiorstwo ma mniej czasu na dostosowywanie się do nowego typu produkcji. Nie należy zbyt angażować się we wprowadzony produkt na rynek, ponieważ szybko staje się on przestarzały i należy jak najszybciej szukać nowego substytutu tego produktu, by w niedługim czasie zastąpić go nowością.

Mimo że produkcja i sprzedaż nabiera tempa i szybko zmienia się, to jakość wyrobów wzrasta. Przyczyną tego faktu jest silna konkurencja na rynku i zwiększające się wymagania ostatecznych nabywców.

Skutki skrócenia cyklu życia produktu:

1) krótszy czas na projektowanie, szukanie nowości, udoskonalanie produktów;
2) wyższe koszty wynalazków;
3) produkcja mniejszych ilości, dostosowanie produkcji do zapotrzebowania zgłoszonego przez klienta;
4) zwiększenie elastyczności firm, a w szczególności elastyczności produkcji;
5) skrócenie czasu magazynowania;
6) szybszy wzrost sprzedaży produktów (tempo wzrostu);
7) zwiększenie ryzyka szybkiego starzenia się produktu;

8) podwyższenie jakości produkowanych wyrobów;
9) trudniejsza współpraca z partnerami;
10) wzmożony controlling;
11) szybsze podejmowanie decyzji;
12) szybszy przepływ informacji;
13) wysoki stopień koordynacji działań między komórkami.

Te zmiany otoczenia spowodowały, że dawny sposób zarządzania przedsiębiorstwem nie był już dostatecznie efektywny, ponieważ nie był przygotowany do tworzenia unikatowych produktów dla klientów, lecz dużych serii, występowały problemy z kontrolą i ustaleniem odpowiedzialności poszczególnych pracowników.

W związku z tymi zmianami w otoczeniu zaczęto dostrzegać liczne zalety zarządzania projektami i zaczęto traktować je jako sposób na skuteczny sposób na realizację potrzeb klientów oraz sposób na uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Korzyści płynące ze stosowania zarządzania projektami

Firmy wykorzystujące zarządzanie projektami zwracają uwagę na jego zalety, pozwala ono nie tylko na podniesienie jakości usług, ograniczenie czasu dostępu do rynku, obniżenie kosztów poprawek oraz na wzmocnienie motywacji naszego zespołu, ale także na stworzenie spójniejszej i elastyczniejszej organizacji. Można zwrócić uwagę na następujące korzyści płynące z project managementu[4]:

- umożliwia jasną identyfikację osoby i zespołu odpowiedzialnego za poszczególne aspekty przedsięwzięcia;
- jest najlepszym sposobem podniesienia produktywności i skrócenia czasu trwania przedsięwzięcia;
- jest idealnym treningiem dla ogólnego kierownictwa, gdyż obejmuje kluczowe aspekty zarządzania;
- czyni „zarządzanie przez cele" bardziej realnym i mierzalnym;
- rozwija pracę zespołową, zachęca do ciągłego uczenia się i myślenia o wszystkich członkach zespołu;
- skupia uwagę zespołu na kosztach i kontroli jakości;

---

[4] J. Tarnowski, *Project management – elastyczność czy kaftan bezpieczeństwa?* II Konferencja Project Management – Perspektywy i Doświadczenia, Gdańsk, 11–12 maja 2000.

- skraca czas realizacji projektu poprzez współzawodnictwo, podnoszenie wymagań klienta i bardziej efektywne, skoncentrowane zarządzanie;
- kompleksowe rozwiązania techniczne powodują powstanie dużej liczby pojedynczych zadań i wymagają lepszego planowania oraz koordynacji poszczególnych czynności;
- przy dużej liczbie zmian pozwala na szybszą reakcję;
- częste zmiany w wymaganiach klienta są przyczyną odpowiednio częstych zmian kanałów komunikacyjnych i skierowań do bezpośrednich źródeł informacji.

Oczywiście te wszystkie korzyści uzyskuje się, gdy zarządzanie projektami jest dobrze zaimplementowane w organizacji, inaczej bywa w sytuacji, gdy wdrożenie odbywa się z problemami. Zalety stają się mniej widoczne, a narastają sytuacje kryzysowe wynikające z konfliktów pomiędzy członkami zespołów, błędów w planowaniu, braku poparcia kierownictwa, braku wiedzy, braku komunikacji itd. Wtedy należy starać się zidentyfikować problem i go rozwiązać. Trzeba pamiętać, że stosowanie zarządzania projektami wymaga podejścia całościowego, systemowego.

Warto zastanowić się, w których dziedzinach zarządzanie projektami jest najchętniej wykorzystywane. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez PricewaterhauseCoopers w 2004 roku, w 73% przypadków projekty służyły wdrożeniu zmian w dziedzinie informatyki (wdrożenie systemów, nowych technologii, dużych uaktualnień, outsourcing). Projekty służyły również poprawie wydajności w 57% przypadków. Na kolejnych miejscach znalazło się: opracowanie oprogramowania (49%), opracowanie nowych produktów (45%), wdrożenie strategii (43%), budowa (31%) i badania (15%). Interesująca jest obserwacja, że 43% spółek stosuje już zarządzanie projektami jako narzędzie osiągania celów biznesowych. Innym ciekawym wynikiem badań jest to, że tylko 2,5% spółek wykonało 100% swoich projektów na czas, w ramach budżetu, zgodnie z zakresem i uzyskując zamierzone korzyści[5]. Wynika to z tego, że bardzo trudno jest przewidzieć wszystkie sytuacje, które mogą nas spotkać podczas realizacji projektu i prawie zawsze mogą wystąpić przekroczenia budżetu czy czasu wykonania projektu. Z badań wynikało także, że project management jest w większości firm na poziomie procesów nieformalnych, w niektórych pojawiają się już metodyki zarządzania projektami. Pojawiły się też firmy, w których działa już biuro zarządzania projektami.

---

[5] Wyniki badań przeprowadzonych przez firmę PricewaterhauseCoopers w 2004 roku na próbce 200 firm z całego świata.

W Polsce brak jest badań na temat wykorzystania zarządzania projektami w przedsiębiorstwie, jednakże widać rosnące zainteresowanie menedżerów tym obszarem. Na razie podejście projektowe jest wykorzystywane głównie do wprowadzania zmian w organizacji[6], a nie jako sposób na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Na rynku pojawiła się mnogość programów mających na celu wspomaganie projektami, które mogą być wykorzystywane także przez małe firmy. Zakres ich funkcji pozwala na organizację przedsięwzięć zarówno małych, jak i dużych oraz na elastyczne stosowanie tych elementów, które są w danej firmie aktualnie potrzebne. Dostępność bezpłatnych narzędzi informatycznych na pewno wpłynie pozytywnie na popularyzację zarządzania projektami oraz zwiększy efektywność realizowanych przez przedsiębiorstwa projektów.

Zakończenie

Zarządzanie projektami w dzisiejszych czasach jest na pewno koniecznością, a nie tylko modą i należy je traktować w kategoriach szansy dla przedsiębiorstw. Przy stale rosnących wymaganiach klientów, coraz krótszych cyklach życia produktów i seriach wyrobów, napiętych terminach, dyscyplinie kosztowej niezbędna jest umiejętność elastycznego działania. Wszystko to można uzyskać poprzez wprowadzenie do przedsiębiorstwa zarządzania projektami. Oczywiście sukces wdrożenia zależy od wielu czynników i nie wolno traktować zarządzania projektami jako lekarstwo na wszystkie problemy, ale warto podjąć ryzyko. Należy także zauważyć, że każde przedsiębiorstwo musi być rozpatrywane indywidualnie. Nie we wszystkich przypadkach podejście projektowe do realizacji celów przedsiębiorstwa będzie potrzebne, zależy to w głównej mierze od rodzaju działalności, wielkości, branży itd. Może się także okazać, że koszty wdrożenia przewyższają możliwe do uzyskania efekty. Nie ulega jednak wątpliwości, że project management jest dziedziną zarządzania cały czas się rozwijającą i potrafiącą wnieść wiele dobrego do działań przedsiębiorstwa.

---

[6] W szczególności firmy stosują zarządzanie projektami do wprowadzenia systemów zarządzania jakością ISO z serii 9000.