

# Zastosowanie podejścia matrycy logicznej w zarządzaniu strategicznym

Prof. dr hab. Michał Trocki, prof. em. SGH

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Instytut Zarządzania, Katedra Zarządzania Projektami

 <https://orcid.org/0000-0002-0082-489X>

Dr hab. Emil Bukłaha, prof. SGH

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Instytut Zarządzania, Katedra Zarządzania Projektami

 <https://orcid.org/0000-0002-5271-7885>

Dr hab. Mateusz Juchniewicz, prof. SGH

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Instytut Zarządzania, Katedra Zarządzania Projektami

 <https://orcid.org/0000-0002-3598-2679>

Mgr Witalij Metelski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Instytut Zarządzania, Katedra Zarządzania Projektami

 <https://orcid.org/0000-0002-0568-8823>

## Wprowadzenie

Zarządzanie strategiczne pełni w zarządzaniu wyjątkową rolę, integrując główne wymiary/perspektywy i elementy działalności organizacji:

- horyzonty czasowe: długookresowy, średniookresowy i krótkookresowy;
- cele: strategiczne, taktyczne i operatywne;
- elementy/składowe: procesy, struktury i kulturę;
- podejścia: funkcjonalne i procesowe;
- rodzaje działalności: eksploatacyjną (*run the business*) i eksploracyjną (*change the business*);
- szczeble zarządzania: naczelne kierownictwo, pośrednie instancje kierownicze, stanowiska wykonawcze,

dla osiągnięcia powodzenia: skuteczności i efektywności działalności organizacji.

W trakcie kilkudziesięcioletniego okresu rozwoju zarządzania strategicznego wypracowany został obszerny dorobek praktyczny i teoretyczny<sup>1</sup>. Nie jest on jednak rozłożony równo na poszczególne fazy cyklu zarządzania strategicznego. Dotyczy on przede wszystkim faz analizy strategicznej i planowania strategicznego, natomiast implementacja strategii nie doczekała się właściwego do jej znaczenia potraktowania.

Niedosyt wiedzy – praktycznej i teoretycznej – dotyczącej implementacji strategii towarzyszy zarządzaniu strategicznemu od jego początków do chwili obecnej. Pomimo rozbudowanego potencjału merytorycznego, metodycznego i instytucjonalnego zarządzania strategicznego jego skuteczność jest oceniana co najmniej jako niezadowalająca przez specjalistów zajmujących się zarządzaniem strategicznym zarówno od strony praktycznej, jak i naukowej. Badanie przyczyn tego stanu rzeczy towarzyszy zarządzaniu strategicznemu od dawna, niestety bez wyraźnych rezultatów.

Porter, guru zarządzania strategicznego, pisze, iż:

[...] istota strategii tkwi w działaniach – w decyzji o realizacji zadań w inny sposób lub w realizacji odmiennych zadań niż konkurencja. W przeciwnym razie strategia to nic więcej niż slogan marketingowy, który nie wytrzyma próby konkurencji<sup>2</sup>.

Brak wiedzy z zakresu implementacji strategii adekwatnej do jej znaczenia i wynikające z tego negatywne konsekwencje potwierdzone zostały licznymi badaniami.

Globalne badanie przeprowadzone wśród ponad czterystu dyrektorów generalnych wykazało, że dwie trzecie do trzech czwartych dużych organizacji ma trudności z wdrożeniem swoich strategii<sup>3</sup>, a realizacja strategii jest największym wyzwaniem, przed którym stoją liderzy korporacyjni w Azji, Europie i Stanach Zjednoczonych. Wśród specjalistów zarządzania strategicznego istnieje zgodność poglądów co do tego, że implementacja strategii kończy się w większości przypadków porażką.

---

1 Patrz na przykład: A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 27, s. 9–29; A. Sopińska, W. Mierzejewska, *Ewolucja zarządzania strategicznego w świetle badań polskich i zagranicznych*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 27, s. 31–45; J. Niemczyk, *Logika rozwoju strategii*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 27, s. 64–74.

2 M.E. Porter, *What is Strategy*, „Harvard Business Review” 1996, vol. 74(6), s. 61–78.

3 R. Homkes, D. Sull, Ch. Sull, *Why Strategy Execution Unravels – and What to Do About It?*, „Harvard Business Review” 2015, no. 3, s. 58–66.

Różnica poglądów dotyczy jedynie skali tej porażki: według Rapsa – 70–90%<sup>4</sup>, według Higgsa i Rowlanda – 70%<sup>5</sup>, według Birnbauma – 50–90%<sup>6</sup>, według Kaplana i Nortona – 60–80%<sup>7</sup>, według The Economist Intelligence Unit – 64%<sup>8</sup>.

Według badania przeprowadzonego przez Hutzschenreutera i Kleindiensta spośród 991 artykułów związanych ze strategią, które poddano analizie, jedynie 67, czyli niecałe 6,8%, dotyczyło problematyki wdrażania i realizacji strategii<sup>9</sup>.

Badania semantyczne literatury z zakresu zarządzania strategicznego wykazały, że częstotliwość użycia w tej literaturze słów dotyczących wdrażania strategii (*implement* – 14,29%, *execute* – 10,99% itp.) jest znacznie mniejsza niż pojęć dotyczących inicjowania (*initiate* – 18,68%) i formułowania (*formulate* – 26,37%) strategii. Wyraźna jest też tendencja zmniejszania się tej problematyki wśród autorów publikacji z zakresu zarządzania strategicznego (*implement/execute*: lata 1978–1992 – 22,22% i lata 1992–2008 – 9,38%)<sup>10</sup>.

W bazie Scopus zarejestrowane są 65 222 (za okres 1958–2016) publikacje z zakresu planowania strategii i tylko 1408 z zakresu wdrażania strategii (za okres 1972–2016), co stanowi około 2,16% tej pierwszej grupy.

Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, dlaczego wdrażanie strategii jest tak trudne, od dawna absorbuje praktyków i teoretyków zarządzania strategicznego. Podsumowując zawarte w literaturze przedmiotu rozważania na ten temat, za przyczyny niskiej skuteczności zarządzania strategicznego uznać można przede wszystkim<sup>11</sup>:

- 
- 4 A. Raps, *Implementing Strategy*, „Strategic Finance” 2004, vol. 85(12), s. 48–53; A. Raps, *Strategy implementation – an insurmountable obstacle?*, „Handbook of Business Strategy” 2005, vol. 6, s. 141–146.
  - 5 M. Higgs, D. Rowland, *All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership*, „Journal of Change Management” 2005, vol. 5(2), s. 121–152.
  - 6 B. Birnbaum, *Strategy Implementation: Six Supporting Factors*, CMC, Birnbaum Associates, Bend 2009.
  - 7 R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 4.
  - 8 *Why Good Strategies Fail? Lessons for the C-suite*, The Economist Intelligence Unit, London – New York – Hong Kong – Geneva 2013.
  - 9 T. Hutzschenreuter, I. Kleindienst, *Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored*, „Journal of Management” 2006, vol. 32, s. 673–720.
  - 10 Th. Lietz, *Strategic Management – State of the Art. A Bibliometric Analysis of Strategic Management Research conducted between 2008 and 2017*, Johannes Kepler University, Linz 2018.
  - 11 R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Wdrażanie strategii...*; M. Beer, R.A. Eisenstat, *The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning*, „MIT Sloan Management Review”, July 2000, s. 29–40; *Why Good Strategies Fail?...*; P. Wołczek, *Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych. Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 366, s. 594.

- świat VUCA, tzn. zmienność, niepewność, złożoność i wieloznaczność otoczenia organizacji<sup>12</sup> – model VUCA przez cztery podstawowe cechy: zmienność (*volatility*), niepewność (*uncertainty*), złożoność (*complexity*) oraz wieloznaczność (*ambiguity*) pozwala opisać otoczenie, w którym organizacja prowadzi działalność;
- szerokie, zróżnicowane grono interesariuszy organizacji – zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, których interesy muszą być wzięte pod uwagę;
- znaczną liczbę różnorodnych problemów strategicznych wynikających z tej sytuacji, pozostających w różnych relacjach i pojawiających się w różnych okresach, tworzących dynamiczny portfel problemów strategicznych organizacji;
- nieaktualność jednolitej, spójnej i kompletnej strategii realizowanej bez zmian przez lata;
- trudności jednoznacznego określenia celów strategicznych/długoterminowych i ich przełożenie na cele średnioterminowe/taktyczne i krótkookresowe/operatywne, ich mierników i źródeł weryfikacji; związane jest z tym zjawisko tzw. dwuzręczności organizacji (*ambidexterity*)<sup>13</sup>, czyli umiejętności łączenia działalności eksploatacyjnej/operacyjnej (*run-the-business*) i eksploracyjnej/rozwojowej (*change-the-business*)<sup>14</sup>;
- ograniczone zasoby – ludzkie, finansowe, materialne, organizacyjne itp., możliwe do przeznaczenia na realizację strategii/inicjatyw strategicznych: procesów, projektów i programów;
- współzależność i konkurencję różnych inicjatyw strategicznych o zasoby, powodującą konieczność zarządzania portfelem inicjatyw strategicznych;
- oddzielenie – instytucjonalne, personalne, czasowe itp. – poszczególnych faz zarządzania strategicznego, zwłaszcza planowania od implementacji inicjatyw strategicznych;
- brak skutecznych instrumentów implementacji inicjatyw strategicznych oraz brak właściwych kompetencji realizatorów strategii, zarówno kierownictwa,

12 N. Bennett, G.J. Lemoine, *What VUCA Really Means for You*, „Harvard Business Review”, January – February 2014, s. 1–7; J. Halamka, *Facing down VUCA, and Doing the Right Thing*, „Computerworld”, May 2011, s. 30–33; O. Mack i wsp. (red.), *Managing in a VUCA World*, Springer, New York 2019.

13 Używamy pojęcia *dwuzręczność* zamiast dokładnego jego tłumaczenia – *dwuręczność*, ze względu na to, że nie dotyczy ono czynności manualnych, lecz intelektualnych.

14 J. Birkinshaw, C. Gibson, *Building Ambidexterity into an Organization*, „MIT Sloan Management Review”, Summer 2004, vol. 45, no. 4, s. 47–55; Ch.A. O’Reilly, M.L. Tushman, *Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future*, „Academy of Management Perspectives” 2013, vol. 27, no. 4, s. 324–338; A. Zakrzewska-Bielawska, *Paradoks eksploracji i eksploatacji – ambidexterity w zarządzaniu strategicznym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, s. 435–449.

jak i pracowników organizacji, opracowania strategiczne wykonywane są bowiem często przez instytucje zewnętrzne;

- brak jednoznacznej odpowiedzialności za realizację poszczególnych inicjatyw strategicznych, realizowanych w innym układzie strukturalnym, w porządku struktur funkcjonalnych;
- brak stabilności personalnej i instytucjonalnej realizatorów inicjatyw strategicznych;
- niechęć do zmian związanych z wdrażaniem inicjatyw strategicznych;
- brak obiektywnych kryteriów i skutecznych metod kontroli realizacji/implementacji inicjatyw strategicznych; konieczność zastąpienia kontroli ewaluacją inicjatyw strategicznych za pomocą odpowiedniego instrumentarium.

Jedną z najważniejszych przyczyn niskiej skuteczności i efektywności implementacji strategii spośród podanych powyżej jest brak właściwego instrumentarium, stosowane dotychczas instrumenty implementacji strategii utraciły bowiem w dużym stopniu swoją przydatność. Początkowo zalecanym i stosowanym sposobem implementacji strategii był rozbudowany system planów organizacji, łączący plany długookresowe/strategiczne, poprzez plany średniookresowe/taktyczne, z celami krótkookresowymi/operatywnymi<sup>15</sup>. Takie systemy planistyczne zostały jednak zaniechane na skutek ich niskiej skuteczności w warunkach narastającej złożoności środowiska zewnętrznego i wewnętrznego organizacji. W miejsce tego uznano, że skutecznym sposobem implementacji strategii powinien być system kompleksowych zmian strategicznych, na przykład według modelu 7S McKinsey'a<sup>16</sup>. Ponieważ zmiany takie, zwłaszcza zmiany kulturowe, wymagają z reguły długiego czasu na ich przygotowanie i wprowadzenie, sposób ten okazał się mało przydatny w warunkach narastającej dynamiki zmian okoliczności funkcjonowania organizacji. Obecnie najczęściej jako metoda implementacji strategii zalecana jest metoda strategicznej karty wyników, będąca modyfikacją metody zrównoważonej karty wyników (*Balanced Scorecard* – BSC)<sup>17</sup>. Metoda ta, pomimo jej intensywnej promocji, nie osiągnęła jednak istotnego zastosowania praktycznego ze względu na trudności jej opracowania, wdrożenia i utrzymania, wynikające z wysokiego poziomu formalizacji. Pojawiające się ostatnio zalecenia stosowania do implementacji strategii tzw.

15 W.I. Ansoff, *The Evolution of Corporate Planning*, Stanford Research Institute, Menlo Park 1967; R.L. Ackoff, *Zasady planowania w korporacjach*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1973.

16 R.H. Waterman, T.J. Peters, J.R. Phillips, *Structure is not Organization*, „The McKinsey Quarterly”, Summer 1980, s. 14–26.

17 R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Dopasowanie w biznesie. Jak stosować strategiczną kartę wyników*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2011; R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Wdrażanie strategii...*

prosty reguł heurystycznych mają ograniczoną wartość ze względu na niski poziom standaryzacji i związaną z tym nadmierną swobodę decyzyjną. Metody oparte na podejściu stopniowym/adaptacyjnym, takie jak metoda opcji realnych i metody zwinne, znajdują się w początkowej fazie zastosowania.

Poszukiwanie i opracowanie kompletnego, spójnego i skutecznego systemu zarządzania strategicznego, obejmującego wszystkie jego fazy, jest w tej sytuacji nie tylko uzasadnione, ale wręcz konieczne. Takim systemem może być omawiany w tym rozdziale system oparty na podejściu matrycy logicznej.

Celem opracowania jest badanie możliwości zastosowania podejścia matrycy logicznej (*Logframe Approach* – LFA) w zarządzaniu strategicznym oraz wskazanie możliwości i ograniczeń z tym związanych. Tego rodzaju próby nie były dotychczas podejmowane.

W badaniu wykorzystano różnorodne metody. Podstawę stanowiły badania literatury przedmiotu i wyników badań obcych dotyczących przyczyn nieudanych implementacji strategii (*desk research*). Następnie, na podstawie doświadczeń stosowania podejścia matrycy logicznej, dokonano analizy przydatności tego podejścia w zarządzaniu strategicznym do implementacji strategii i sformułowano odpowiednie rekomendacje. Na zakończenie wskazano kierunki rozwoju omawianego podejścia i wynikające z nich konsekwencje dla zarządzania strategicznego.

## Podejście matrycy logicznej

Przydatność podejścia matrycy logicznej dla zarządzania strategicznego jest dwójakiego rodzaju: podejście to jest nie tylko wartościowym instrumentem analizy i ogólnego/ramowego planowania strategicznego, ale stanowi także podstawę do dalszych faz realizacji strategii – planowania wykonawczego i implementacji strategii. Dzięki temu zarządzanie strategiczne może być realizowane według spójnego procesu obejmującego wszystkie jego fazy i wykorzystującego sprawne/skuteczne podejścia i metody zarządzania: podejścia matrycy logicznej, zarządzania procesowego, zarządzania projektami i programami oraz ewaluacji (tabela 1).

Podejście matrycy logicznej opracowane zostało w 1969 roku jako instrument wspomagający działalność amerykańskiej Agencji Rozwoju Międzynarodowego (US Agency of International Development – USAID) w zakresie planowania i realizacji przedsięwzięć rozwojowych. Od tego czasu LFA jest wykorzystywana powszechnie przez międzynarodowe i krajowe instytucje współpracy rozwojowej jako element ich metodyk i standardów<sup>18</sup>.

18 Są to zarówno organizacje międzynarodowe, na przykład Organizacja Narodów Zjednoczonych, Bank Światowy, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, jak i regionalne, na przykład Europejski Fundusz Rozwoju oraz krajowe, na przykład Agencja ds. Rozwoju

**Tabela 1.** Zastosowanie podejścia matrycy logicznej LFA w zarządzaniu strategicznym

| Fazy zarządzania strategicznego   | Etapy zarządzania strategicznego  | Podejścia i metody  |  |
|---|---|---|--|
| <b>Analiza strategiczna</b><br>Identyfikacja problemów/wyzwań strategicznych                          | 1. Analiza interesariuszy   | <b>Podejście matrycy logicznej LFA</b> ( <i>Logframe Approach</i> ) |  |
|   | 2. Analiza problemów strategicznych   |   |  |
|   | 3. Analiza celów strategicznych   |   |  |
| <b>Planowanie strategiczne</b><br>Opracowanie ramowych i szczegółowych planów realizacji strategii    | 4. Określenie i wybór inicjatyw strategicznych  |   |  |
|   | 5. Planowanie inicjatyw strategicznych w postaci matrycy logicznej ( <i>Logframe Matrix</i> ) |   |  |
|   | 6. Wybór instrumentów realizacji inicjatyw strategicznych (procesy/projekty/programy)         |   | <b>Zarządzanie procesowe</b><br><b>Zarządzanie projektami</b><br><b>Zarządzanie programami</b> |
|   | 7. Szczegółowe planowanie realizacji inicjatyw strategicznych                                 |   |  |
| <b>Implementacja strategii</b><br>Monitorowanie osiągania planowanych celów/rezultatów strategicznych | 8. Realizacja i ewaluacja inicjatyw strategicznych  | <b>Metody ewaluacji</b>   |  |

Źródło: opracowanie własne.

Podejście matrycy logicznej może być zastosowane także w innych obszarach działalności organizacji komercyjnych i publicznych – jako instrument wspomagający ich zarządzanie strategiczne. Opiera się na następującym schemacie myślowym:

- otoczenie organizacji wyznacza możliwości i ograniczenia, w ramach których organizacja zamierza realizować swoją działalność strategiczną, należy je zbadać poprzez analizę interesariuszy;
- aby działalność strategiczna organizacji dotyczyła ważnych, realnych problemów strategicznych, powinna opierać się na wynikach rzetelnej analizy problemów, obejmującej badanie ich przyczyn i skutków;
- dla rozwiązania istotnych problemów strategicznych powinny zostać sformułowane realistyczne cele strategiczne, oparte na wnikliwej analizie środków i efektów realizacji tych celów;
- dla poszczególnych celów strategicznych powinny być określone i rozważone inicjatywy strategiczne, alternatywne lub koniunktywne, w sposób pozwalający na ich ocenę i wybór;

---

Międzynarodowego Stanów Zjednoczonych – USAID, Kanadyjska Agencja Rozwoju Międzynarodowego – CIDA, niemieckie Stowarzyszenie Współpracy Międzynarodowej – GLZ, Szwedzka Agencja Międzynarodowej Współpracy Rozwojowej – SIDA, brytyjski Departament Rozwoju Międzynarodowego – DIFID itp.

- inicjatywy strategiczne wybrane do realizacji powinny być jednoznacznie zdefiniowane w postaci matrycy logicznej, jako przedsięwzięcia strategiczne: projekty i/lub programy;
- definicja przedsięwzięć strategicznych zawarta w macierzy logicznej powinna być wykorzystana do szczegółowego planowania tych przedsięwzięć, ich struktury, przebiegu, zasobów, budżetu itd.;
- dodatkowo powinna ona być wykorzystana do ewaluacji przedsięwzięć strategicznych, zarówno początkowej (*ex ante*), bieżącej (*ongoing*), końcowej (*final*), jak i ewaluacji trwałości uzyskanych efektów i ich wpływu na realizację strategii organizacji (*ex post*). Jednocześnie system ewaluacji projektów i programów strategicznych stanowi podstawę do budowania tzw. organizacji uczącej się, która gromadzi doświadczenia i wykorzystuje je w kolejnych cyklach planowania i realizacji strategii.

Podjęcie matrycy logicznej jest częścią składową metodyki zarządzania cyklem projektu (*Project Cycle Management – PCM*)<sup>19</sup>.

Istotą podejścia matrycy logicznej jest poszukiwanie odpowiedzi na cztery krytyczne pytania strategiczne:

- „Co chcemy osiągnąć i dlaczego?”;
- „Jak zmierzimy rezultat/sukces tego, co zamierzaliśmy osiągnąć?”;
- „Jakie warunki muszą być spełnione, aby osiągnięcie sukcesu było możliwe?”;
- „Jak należy działać, aby osiągnąć sukces?”.

Celem podejścia matrycy logicznej jest rozpoznanie środowiska społecznego/interesariuszy organizacji, jej istotnych problemów strategicznych, wyznaczenie celów strategicznych organizacji, analiza i wybór inicjatyw strategicznych prowadzących do osiągnięcia tych celów i jednoznaczne zdefiniowanie przedsięwzięć ich realizacji.

Podjęcie matrycy logicznej obejmuje dwa etapy: analizy oraz planowania<sup>20</sup>, które nakładają się odpowiednio na fazę analizy i ramowego/ogólnego planowania strategicznego. Poza tym matryca logiczna stanowi podstawę szczegółowego planowania i implementacji strategii (tabela 1).

Etap analizy obejmuje:

- analizę interesariuszy;
- analizę problemów strategicznych;
- analizę celów strategicznych;
- analizę i wybór inicjatyw strategicznych.

19 *Project Cycle Management Guidelines*, European Commission, Brussels 2004.

20 M. Trocki (red.), *Zarządzanie projektem europejskim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015, s. 134–168; *The LogFrame Handbook. A Logical Framework Approach to Project Cycle Management*, The World Bank, USA 1997–2014.



Etap planowania obejmuje:

- sporządzenie matrycy logicznej definiującej inicjatywy/przedsięwzięcia strategiczne;
- sporządzanie planu – struktury, terminów i zasobów (w tym budżetu) – przedsięwzięć strategicznych, sporządzenie planu zasobów.

## **Analiza interesariuszy**

Punkt wyjścia i ważną rolę w podejściu matrycy logicznej odgrywa analiza interesariuszy, określająca uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne problemów strategicznych. Interesariusze (*stakeholders*) to osoby lub grupy ludzi, instytucje lub podmioty, które mogą bezpośrednio lub pośrednio, pozytywnie lub negatywnie wpływać na funkcjonowanie organizacji lub podlegać jej wpływowi.

Analiza interesariuszy obejmuje:

- identyfikację interesariuszy;
- sporządzenie charakterystyki interesariuszy;
- ocenę interesariuszy;
- przewidywanie zachowań interesariuszy;
- planowanie działań w stosunku do interesariuszy.

Analizę interesariuszy wspomagać powinny szczegółowe badania rynkowe (klientów, dostawców, konkurentów, regulatorów) i analizy wewnętrzne. Wyniki analizy interesariuszy służą do zaplanowania i realizacji współdziałania z interesariuszami organizacji dla uzyskania powodzenia jej inicjatyw strategicznych. Do analizy interesariuszy mogą być wykorzystane standardy oparte na sprawdzonych, dobrych praktykach<sup>21</sup>. W opinii autorów tak szerokie i wnikliwe potraktowanie interesariuszy jest niespotykane w klasycznych analizach strategicznych. Najważniejszym celem tego etapu jest określenie „układu sił” w organizacji i jej otoczeniu, oszacowanie możliwości rozwiązania problemów strategicznych i zdefiniowanie interesariuszy, których należy włączyć w prace analityczne i planistyczne.

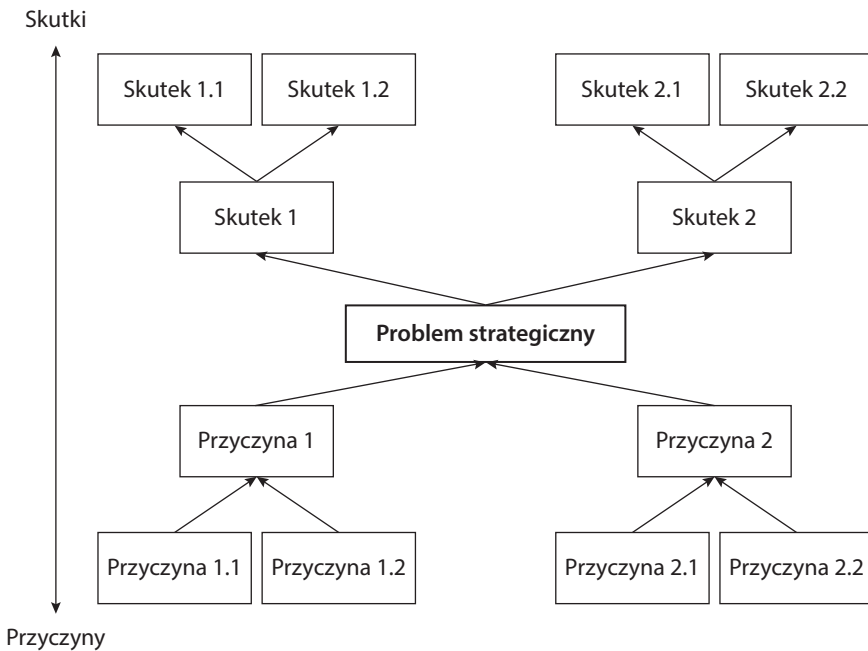
---

21 *Stakeholder Engagement Standard AA 1000*, UK Institute of Social and Ethical Accountability, London 2005; *The Stakeholder Engagement Manual: Vol. 1: The Guide to Practitioner's Perspectives on Stakeholder Engagement, Vol. 2: The Practitioners Handbook on Stakeholder Engagement*, Stakeholder Research Associates, Canada 2005.

## Analiza problemów strategicznych

Problem strategiczny to istotne, uświadomione odchylenie stanu pożądanego od istniejącego, wymagające likwidacji. Analiza problemów strategicznych wykonywana jest za pomocą drzewa problemu, stanowiącego zwarte, graficzne przedstawienie istniejącej sytuacji (rysunek 1). Analiza problemu obejmuje trzy etapy: określenie kluczowego problemu strategicznego → wskazanie przyczyn oraz skutków problemu → określenie łączących je zależności przyczynowo-skutkowych.

Wszechstronna analiza problemów strategicznych zapewnia lepszy ogląd sytuacji, dzięki któremu można wyznaczyć realistyczne cele strategiczne i na ich podstawie określić inicjatywy strategiczne.



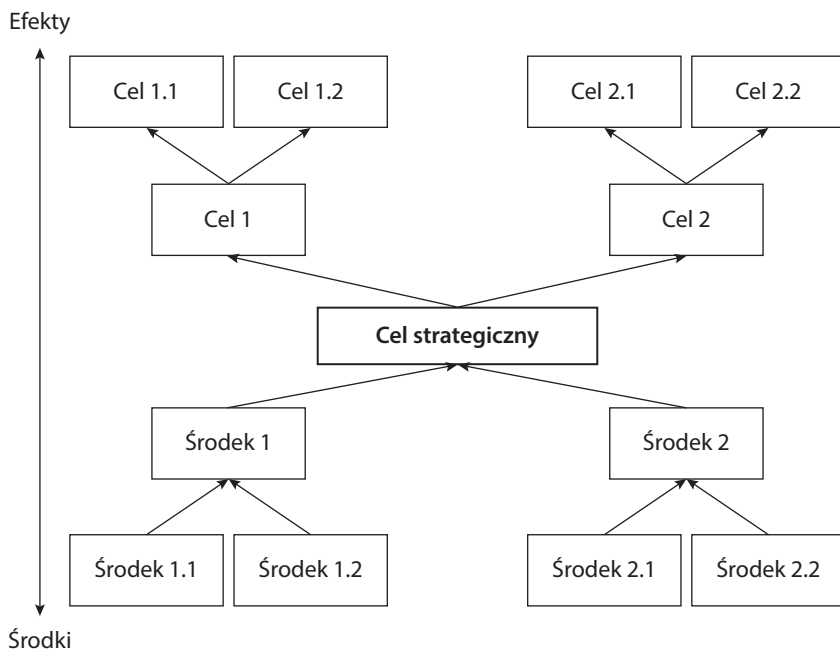
Rysunek 1. Drzewo problemów zastosowane do analizy problemów strategicznych

Źródło: opracowanie własne.

## Analiza celów strategicznych

Analiza celów obejmuje: opis przyszłej, pożądanej sytuacji w postaci celu głównego, identyfikację potencjalnych środków do osiągnięcia celu oraz przedstawienie spodziewanych efektów zaproponowanych działań. Analiza celów strategicznych

wykonywana jest najczęściej za pomocą drzewa celów, stanowiącego zwięzły opis pożądanego stanu w przyszłości (rysunek 2). Analiza celów strategicznych ma za zadanie zbadanie relacji środki – cel strategiczny – efekty. Dla problemu strategicznego uznanego za istotny formułowany jest cel strategiczny, określający stan, który chcemy uzyskać poprzez rozwiązanie problemu. W toku analizy do tak wyznaczonego celu strategicznego przypisywane są środki niezbędne do jego osiągnięcia i spodziewane efekty.



Rysunek 2. Drzewo celów zastosowane do analizy celów strategicznych

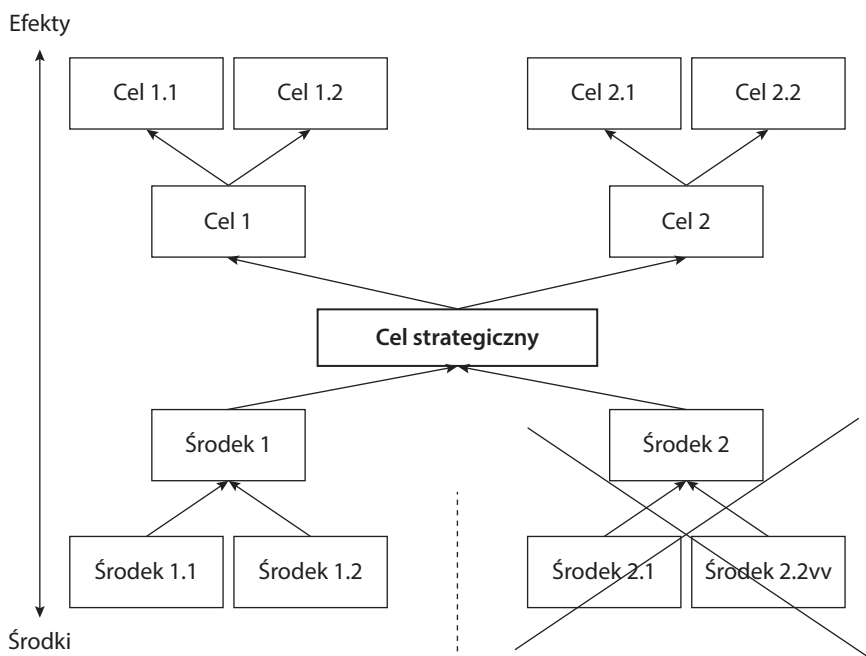
Źródło: opracowanie własne.

## Analiza i wybór inicjatyw strategicznych

Analiza inicjatyw strategicznych polega na ocenie i wyborze wariantów osiągnięcia celów strategicznych na podstawie uwarunkowań zewnętrznych (np. czasu, budżetu, zasobów, akceptacji społecznej) i uwarunkowań wewnętrznych (np. zdolności organizacyjnych, doświadczenia, *know-how*).

Pod pojęciem inicjatyw strategicznych rozumiane są inicjatywy przedsięwzięć niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych, tzn. projekty i ich programy. Analiza inicjatyw strategicznych obejmuje: identyfikację możliwych rozwiązań, ocenę i wybór inicjatyw strategicznych oraz uzasadnienie wyboru.

Inicjatywy strategiczne określane są poprzez grupowanie możliwych ścieżek i środków osiągnięcia celu na podstawie wyników wcześniejszych analiz. Określone w ten sposób inicjatywy strategiczne mogą być alternatywne lub/i koniunktywne. Ocena inicjatyw strategicznych prowadzi do wyboru jednej lub kilku inicjatyw spełniających w najwyższym stopniu kryteria wyboru wynikające z wytycznych do przyjętej strategii, ustalenia priorytetów i przydziału środków. Wybrane inicjatywy strategiczne opisywane są w sposób umożliwiający ich zdefiniowanie jako przedsięwzięcia strategiczne – projekty, programy – za pomocą matrycy logicznej.



Rysunek 3. Drzewo celów zastosowane do analizy i wyboru inicjatyw strategicznych

Źródło: opracowanie własne.

## Matryca logiczna

Matryca logiczna jest głównym instrumentem analitycznym, prezentacyjnym i zarządzającym w podejściu matrycy logicznej. Wykorzystywana jest do:

- analizy istniejącej sytuacji i rozpoczęcia przedsięwzięć strategicznych;
- identyfikacji i oceny sposobów realizacji przedsięwzięć strategicznych;
- ustanowienia logicznej hierarchii środków, za pomocą których cele zostaną zrealizowane;

- zdefiniowania przedsięwzięć strategicznych w systematyczny i logiczny sposób;
- ustalenia kluczowych punktów decyzyjnych przedsięwzięć strategicznych;
- określenia potencjalnego ryzyka dla realizacji celów strategicznych;
- ustalenia, jaki może być najlepszy sposób monitoringu i ewaluacji rezultatów;
- monitorowania i sprawdzania przedsięwzięć strategicznych podczas ich realizacji;
- oceny przedsięwzięć strategicznych.

Ogólną strukturę matrycy logicznej przedstawia tabela 2. Matryca logiczna składa się z tabeli o czterech kolumnach i czterech wierszach, które podsumowują wybrane aspekty przedsięwzięcia strategicznego.

**Tabela 2.** Struktura matrycy logicznej

| Opis przedsięwzięcia strategicznego  | Wskaźniki   | Źródła weryfikacji  | Założenia  |
|--|---|---|--|
| <b>Cele nadrzędne</b><br>Długoterminowy wpływ realizowanego przedsięwzięcia strategicznego           | W jaki sposób będzie mierzony poziom osiągnięcia celów nadrzędnych?                   | Źródła weryfikacji wskaźników celów nadrzędnych                   |  |
| <b>Cel przedsięwzięcia strategicznego</b><br>Wyniki/korzyści dla grup docelowych                     | W jaki sposób będzie mierzony poziom osiągnięcia celu przedsięwzięcia strategicznego? | Źródła weryfikacji wskaźników celu przedsięwzięcia strategicznego | Założenia dotyczące związku między celem przedsięwzięcia strategicznego a celami nadrzędnymi |
| <b>Rezultaty (pośrednie)</b><br>Związki między wynikami działań a głównymi celami przedsięwzięcia    | W jaki sposób będzie mierzony poziom osiągniętych rezultatów?                         | Źródła weryfikacji wskaźników rezultatów                          | Założenia dotyczące związku między rezultatami a celem przedsięwzięcia strategicznego        |
| <b>Wyniki (działań)</b><br>Produkty materialne lub usługi  | Zasoby użyte do osiągnięcia wyników (opcjonalne)                                      | Koszty osiągnięcia wyników (opcjonalne)                           | Czas realizacji projektu (opcjonalnie)   |
|  |   |   | Założenia podstawowe (opcjonalnie)   |
| ↑ <b>Plan realizacji przedsięwzięcia strategicznego</b> (zazwyczaj nie jest ujęty matrycy logicznej) |   |   |  |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie materiałów metodyk Komisji Europejskiej, AusAID, USAID.

Wypełniona matryca logiczna stanowi syntetyczny, a jednocześnie jednoznaczny opis przedsięwzięcia strategicznego, czyli jego definicję. Spójność i prawidłowość tego etapu weryfikuje tzw. logika wertykalna matrycy, przedstawiona na rysunku 4.

| Opis przedsięwzięcia strategicznego   | Wskaźniki | Źródła weryfikacji | Założenia |
|---|-----------|--------------------|-----------|
| Cele nadrzędne  | ←         |                    |           |
| Cel przedsięwzięcia strategicznego  | ←         | ←                  | ←         |
| Rezultaty   | ←         | ←                  | ←         |
| Działania   | ← Środki  | ← Koszty           | ← Czas    |
|   |           |                    |           |
| Plan realizacji przedsięwzięcia strategicznego (zazwyczaj nie jest ujęty w matrycy logicznej) |           |                    |           |

Rysunek 4. Logika wertykalna matrycy logicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów metodyk Komisji Europejskiej, AusAID, USAID.



Rysunek 5. System ewaluacji inicjatyw strategicznych na podstawie matrycy logicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów metodyk Komisji Europejskiej, AusAID, USAID.

Logikę tę należy interpretować następująco („idąc” przez pola matrycy według strzałek): przy spełnieniu pewnych założeń wstępnych możliwe będzie podjęcie działań, które będą wymagały określonych środków, pieniędzy i czasu. Te działania doprowadzą do rezultatów, których osiągnięcie będzie można sprawdzić za pomocą mierzalnych wskaźników. Te rezultaty, przy spełnieniu określonych założeń, pozwolą osiągnąć cel przedsięwzięcia strategicznego, którego osiągnięcie będzie można sprawdzić za pomocą mierzalnych wskaźników. Z kolei ten cel, przy spełnieniu określonych założeń, przyczyni się do osiągnięcia celów nadrzędnych, których osiągnięcie będzie można sprawdzić za pomocą mierzalnych wskaźników.

Na podstawie tego opisu może zostać opracowany szczegółowy plan implementacji przedsięwzięcia strategicznego – procesu, projektu, programu – i dokonana jego realizacja i ewaluacja.

Konstrukcja matrycy logicznej pozwala zbudować kompleksowy system ewaluacji, obejmujący wszystkie kluczowe jej kryteria. Zostało to przedstawione na rysunku 5.

## Planowanie szczegółowe i ewaluacja przedsięwzięcia strategicznego

Matryca logiczna służy również do rozpoczęcia szczegółowych prac planistycznych. Wyniki bądź działania składające się na przedsięwzięcie strategiczne są dzielone (zachowując strukturę hierarchiczną) na mniejsze zadania, które następnie są układane w strukturę kooperacyjną. Opracowanie struktury hierarchicznej i kooperacyjnej projektu stanowi podstawę do zastosowania różnych technik do planowania czasu realizacji projektu i wizualizacji jego przebiegu, tj. PERT, CPM, harmonogramów itp.

Następnym etapem planowania projektu jest określenie jego zasobów i budżetu. Do każdego z zadań przedsięwzięcia strategicznego przypisywane są wymagane zasoby, a ich wykorzystanie uzgadniane jest z planem przebiegu. Ostatnim etapem jest oszacowanie kosztów użytych zasobów oraz opracowanie budżetu i harmonogramu finansowania projektu.

Matryca logiczna służyć może także do analizy i oceny ryzyka oraz do przygotowania planu postępowania z ryzykiem i jego realizacji. W celu zapewnienia sprawnej realizacji opracowany może być także plan ewaluacji.

Sporządzona dokumentacja jest podstawą do podjęcia decyzji o realizacji przedsięwzięcia strategicznego.

Wszystkie te działania korzystać mogą z profesjonalnego wsparcia metodycznego w postaci metodyk i standardów zarządzania projektami<sup>22</sup>, metodyk postępowania z ryzykiem<sup>23</sup> oraz metodyk i standardów ewaluacji<sup>24</sup>, które są kompatybilne z podejściem matrycy logicznej.

22 M. Trocki (red.), *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2017.

23 Na przykład C.L. Pritchard, *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG-Press, Warszawa 2002; ISO IEC Guide 73, *Risk Management – Vocabulary – Guidelines for Use in Standards*, ISO Office, Geneva 2002; MoR – *Management of Risk. Guidance for Practitioners*, Office of Government Commerce, London 2007.

24 *Standardy ewaluacji*, Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne, Warszawa 2008; *Przewodnik po metodach ewaluacji: Wskaźniki monitoringu i ewaluacji*, Komisja Europejska, Warszawa 2006.

## Podsumowanie

Połączenie zarządzania strategicznego z zarządzaniem projektami nie jest powszechnie dostrzegane, uznawane lub stosowane – ze szkodą dla skuteczności procesu wdrażania strategii. Przedstawione powyżej podejście do zarządzania strategicznego, łączące w sposób spójny fazy analizy strategicznej i planowania strategicznego z fazą implementacji, pokazuje, że jest to celowe, możliwe i skuteczne. Dzieje się tak dzięki włączeniu do zarządzania strategicznego podejścia matrycy logicznej, które pozwala zdefiniować przedsięwzięcia strategiczne (występujące pod postacią projektów i programów) zgodnie z wymaganiami wiedzy o zarządzaniu projektami, z wykorzystaniem powiązanych z realizacją takich przedsięwzięć szerokiemi możliwościami skutecznego zarządzania.

Przedstawione ujęcie zarządzania strategicznego jako strumienia inicjatyw i przedsięwzięć strategicznych jest elastyczne i dynamiczne. Problemy strategiczne nie muszą być analizowane i rozważane w jednym czasie, lecz stopniowo, w miarę ich pojawiania się, i po określeniu inicjatyw strategicznych dołączane do portfela inicjatyw strategicznych, a później do portfela projektów i programów organizacji. Dzięki temu traktowanie zarządzania strategicznego jako zarządzania portfelem przedsięwzięć strategicznych integruje działalność operatywną organizacji z jej działalnością rozwojową. Podobne opisywane zagadnienia widza Morgan, Levitt i Malek:

Portfel projektów przedsiębiorstwa to motor jego przyszłej wartości. To właśnie projekty – skromne projekty – stanowią punkt startowy do wdrażania strategii. [...] Projekty otwierają drzwi do nowych form działalności, nowych usług, nowych kanałów i nowych rynków. Portfel projektów – zestaw inwestycji w projekty i programy, które przedsiębiorstwo chce realizować – jest jaskółką wieszczącą zmiany. Sukces [...] zależy od umiejętności wyboru i zarządzania takimi projektami, które umożliwiają wprowadzanie zmian<sup>25</sup>.

I dalej:

[...] nie ma sposobu, by kierownictwu wyższego szczebla udało się przeprowadzić transformację strategiczną bez głębokiego zaangażowania w zarządzanie projektami obejmującymi systemy organizacyjne oraz zachowania i terminologię niezbędne do ich prowadzenia<sup>26</sup>.

25 M. Morgan, R.E. Levitt, W. Malek, *Skuteczne wdrażanie strategii*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 13.

26 Tamże, s. 16.



---

Bibliografia

- Ackoff R.L., *Zasady planowania w korporacjach*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1973.
- Ansoff W.I., *The Evolution of Corporate Planning*, Stanford Research Institute, Menlo Park 1967.
- Beer M., Eisenstat R.A., *The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning*, „MIT Sloan Management Review”, July 2000, s. 29–40.
- Bennett N., Lemoine G.J., *What VUCA Really Means for You*, „Harvard Business Review”, January – February 2014, s. 1–7.
- Birkinshaw J., Gibson C., *Building Ambidexterity into an Organization*, „MIT Sloan Management Review”, Summer 2004, vol. 45, no. 4, s. 47–55.
- Birnbaum B., *Strategy Implementation: Six Supporting Factors*, CMC, Birnbaum Associates, Bend 2009.
- Halamka J., *Facing down VUCA, and Doing the Right Thing*, „Computerworld”, May 2011, s. 30–33.
- Higgs M., Rowland D., *All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership*, „Journal of Change Management” 2005, vol. 5(2), s. 121–152.
- Homkes R., Sull D., Sull Ch., *Why Strategy Execution Unravels – and What to Do About It?*, „Harvard Business Review” 2015, no. 3, s. 58–66.
- Hutzschenreuter T., Kleindienst I., *Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored*, „Journal of Management” 2006, vol. 32, s. 673–720.
- ISO IEC Guide 73, *Risk Management – Vocabulary – Guidelines for Use in Standards*, ISO Office, Geneva 2002.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Dopasowanie w biznesie. Jak stosować strategiczną kartę wyników*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2011.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Lietz Th., *Strategic Management – State of the Art. A Bibliometric Analysis of Strategic Management Research conducted between 2008 and 2017*, Johannes Kepler University, Linz 2018.
- Mack O., Khare A., Krämer A., Burgartz Th. (red.), *Managing in a VUCA World*, Springer, New York 2019.
- MoR – *Management of Risk. Guidance for Practitioners*, Office of Government Commerce, London 2007.
- Morgan M., Levitt R.E., Malek W., *Skuteczne wdrażanie strategii*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- Niemczyk J., *Logika rozwoju strategii*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 27, s. 64–74.
- O’Reilly Ch.A., Tushman M.L., *Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future*, „Academy of Management Perspectives” 2013, vol. 27, no. 4, s. 324–338.
- Porter M.E., *What is Strategy*, „Harvard Business Review” 1996, vol. 74(6), s. 61–78.
- Pritchard C.L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG-Press, Warszawa 2002.
- Project Cycle Management Guidelines*, European Commission, Brussels 2004.
- Przewodnik po metodach ewaluacji: Wskaźniki monitoringu i ewaluacji*, Komisja Europejska, Warszawa 2006.
- Raps A., *Implementing Strategy*, „Strategic Finance” 2004, vol. 85(12), s. 49–53.
- Raps A., *Strategy implementation – an insurmountable obstacle?*, „Handbook of Business Strategy” 2005, vol. 6, s. 141–146.

- Sopińska A., Mierzejewska W., *Ewolucja zarządzania strategicznego w świetle badań polskich i zagranicznych*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 27, s. 31–45.
- Stakeholder Engagement Standard AA 1000*, UK Institute of Social and Ethical Accountability, London 2005.
- Standardy ewaluacji*, Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne, Warszawa 2008.
- The LogFrame Handbook. A Logical Framework Approach to Project Cycle Management*, The World Bank, USA 1997–2014.
- The Stakeholder Engagement Manual: Vol. 1: The Guide to Practitioner’s Perspectives on Stakeholder Engagement, Vol. 2: The Practitioners Handbook on Stakeholder Engagement*, Stakeholder Research Associates, Canada 2005.
- Trocki M. (red.), *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2017.
- Trocki M. (red.), *Zarządzanie projektem europejskim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015.
- Waterman R.H., Peters T.J., Phillips J.R., *Structure is not Organization*, „The McKinsey Quarterly”, Summer 1980, s. 14–26.
- Why Good Strategies Fail? Lessons for the C-suite*, The Economist Intelligence Unit, London – New York – Hong Kong – Geneva 2013.
- Wotczek P., *Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych. Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 366, s. 593–604.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 27, s. 9–29.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Paradoks eksploracji i eksploatacji – ambidexterity w zarządzaniu strategicznym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, s. 435–449.

---

## Streszczenie

Celem nadrzędnym opracowania jest ukazanie problematyki wdrażania strategii jako obszaru działań na styku zarządzania strategicznego i zarządzania projektami. Autorzy próbują wyjaśnić, dlaczego implementacja strategii wiąże się z niezmiennie wysokim poziomem trudności i identyfikują szereg czynników przyczyniających się do tego stanu. Wykazują, że jedną z największych przeszkód skutecznego wdrożenia strategii jest brak odpowiednich narzędzi jej implementacji. Właśnie to stanowi podstawę głównego celu rozdziału, jakim jest prezentacja podejścia matrycy logicznej (LFA) jako koncepcji zwiększania skuteczności wdrażania celów strategicznych poprzez spójne łączenie fazy analizy i planowania strategicznego z fazą ich implementacji. W opracowaniu wykorzystano przede wszystkim badania literaturowe (*desk research*) polskich i zagranicznych publikacji fachowych z powyższego zakresu.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, strategia, zarządzanie projektami, projekty, matryca logiczna, LFA, interesariusze

---

## Application of the Logical Matrix Approach in Strategic Management

### Abstract

The main goal of the article is to show the issues of strategy implementation as an area of activity at the border of both strategic management and project management. The authors try to explain why the implementation of the strategy is associated with an invariably high level of difficulty and identify a number of factors contributing to this state. They show that one of the biggest obstacles to successful strategy implementation is the lack of appropriate implementation tools. This is the basis of the main goal of the article, which is the presentation of the Logical Matrix (LFA) approach as a concept of increasing the effectiveness of implementing strategic goals by consistently combining the phase of strategic analysis and planning with the phase of their implementation. A detailed description of the LFA concept from the above point of view is the main part of the article.

The article uses primarily literature research (desk research) of Polish and foreign professional publications in the above field.

**Keywords:** strategic management, strategy, project management, project, logical framework, LFA, stakeholders