

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Dziedzina nauki: Dziedzina Nauk Społecznych
Dyscyplina naukowa: Nauki o zarządzaniu i jakości

Mgr inż. Waldemar Paluch

**ZARZĄDZANIE PORTFELEM PROJEKTÓW W PROCESIE WDRAŻANIA
STRATEGII PRODUCENTA DÓBR SZYBKOROZUJĄCYCH**

Rozprawa doktorska

Promotor: prof. UEK dr hab. Paweł Cabała
Promotor pomocniczy: dr Krzysztof Woźniak

Kraków 2023

Spis treści

Wprowadzenie	4
1 Proces wdrażania strategii.....	8
1.1 Istota i rodzaje strategii organizacji	8
1.2 Koncepcje projektowania strategii organizacji	18
1.3 Mechanizmy adaptacji i koordynacji	27
1.4 Przegląd modeli wdrażania strategii	39
2 Zarządzanie portfelem projektów w organizacji	59
2.1 Pojęcie i rozwój zarządzania portfelem projektów	59
2.2 Funkcje i modele zarządzania portfelem projektów	69
2.3 Praktyki i standardy zarządzania portfelem projektów.....	83
2.3.1 Praktyki zarządzania portfelem projektów	84
2.3.2 Standardy zarządzania portfelem projektów	87
2.4 Portfel projektów w procesie wdrażania strategii.....	98
3 Metoda badawcza.....	107
3.1 Proponowany model badawczy	107
3.2 Uzasadnienie wyboru metody badawczej.....	109
3.3 Charakterystyka próby badawczej	112
3.4 Przebieg badań ilościowych i jakościowych	114
4 Analiza wyników badań.....	124
4.1 Charakterystyka branży dóbr szybko zbywalnych	124
4.2 Projekty wdrożeniowe w badanych organizacjach	133
4.3 Zasady kształtowania portfela projektów	144
4.4 Procesy komunikacji i koordynacji.....	152
4.5 Bariery i ograniczenia procesów wdrożeniowych	157
5 Koncepcja wdrażania strategii poprzez portfel projektów	161
5.1 Analiza i krytyczna ocena kryteriów dostosowania projektów do strategii .	161
5.2 Determinanty zarządzania portfelem projektów	168

5.3	Wytyczne zarządzania portfelem projektów	174
5.4	System strategicznego zarządzania portfelem projektów	188
	Zakończenie	215
	Bibliografia	219
	Spis rysunków	230
	Spis tabel	233
	Załączniki	235

Wprowadzenie

Współcześnie coraz częściej zwraca się uwagę na to, że przedsiębiorstwa realizują strategię poprzez projekty. Dzieje się tak, ponieważ projekty zapewniają elastyczność działania. Pozwalają też lepiej dostosować się do zmieniających warunków otoczenia i oczekiwań interesariuszy. W związku z tym, kluczowym instrumentem adaptacji przedsiębiorstwa do zmiennego otoczenia staje się właściwa konfiguracja systemu zarządzania projektami (Cabała & Stabryła, 2018). W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie takich czynników jak: wzrastająca dynamika otoczenia, rosnące wymagania klientów, nasilająca się konkurencja oraz coraz większy postęp techniczny, przede wszystkim w dziedzinie nowych technologii (Brilman & Bolesta-Kukułka, 2002; Kostera & Śliwa, 2010; Koźmiński, 1999).

Reakcja na zmiany w otoczeniu, dotrzymywanie kroku konkurentom oraz sprostanie wymaganiom klientów wymuszają na przedsiębiorstwie zmiany oraz realizację nowych pomysłów, które wdrażane są poprzez projekty. Istotne jest, aby dobór projektów zapewniał powiązanie ich ze strategią organizacji. Wiąże się to z odrzucaniem projektów, które nie zapewniają takiego związku oraz z najlepszym wykorzystaniem zasobów organizacji. Ta tematyka realizowana jest przez portfel projektów (Wyrozębski, 2019).

Branża dóbr szybko rotujących (FMCG - Fast Moving Consumer Goods) jest rynkiem produktów codziennego użytku. Zalicza się do nich m.in. artykuły spożywcze, kosmetyki, środki czystości i produkty chemii gospodarczej. Polski rynek FMCG w 2021 roku został oszacowany na kwotę ok. 430 mld zł (www.portalspozywczy.pl, 2022)¹. Zmienność rynku FMCG sprawia, że działalność biznesowa stanowi bardzo duże wyzwanie dla przedsiębiorstw, co wymusza na nich elastyczność. Kluczowe staje się, aby strategia, która jest przygotowana w dłuższej perspektywie, była wdrażana efektywnie w całej organizacji. Dotyczy to również zmian w jej zakresie, które wielokrotnie są wymuszane działaniami konkurencji lub zmieniającymi się preferencjami konsumentów.

Tematyka zarządzania portfelem projektów jest często poruszana w literaturze. Brakuje jednak szerszych opracowań na temat praktycznego wykorzystania tej koncepcji zarządzania

¹ W 2016 roku wartość rynku FMCG oszacowano na 255 mld zł (Skłodowski, 2016), co oznacza wzrost średnio o ok. 9% rocznie.

w przedsiębiorstwach i branżach. W odróżnieniu od przedsiębiorstw, w których organizacja pracy odbywa się w formule zadaniowej (Alexandrova i in., 2016; Buys & Stander, 2010; Kozarkiewicz, 2012), branże nie są zorientowane projektowo (jak np. branża FMCG). Z drugiej strony, wiele działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa branży FMCG można zakwalifikować jako typowe projekty biznesowe. Znaczący to, że dotyczą m.in. wdrażania nowych produktów, optymalizacji kosztów wytwarzania, zwiększenia zdolności produkcyjnych oraz wejścia na nowe rynki. Wszystkie te projekty przyczyniają się do realizacji strategii organizacji i powinny być zarządzane jako portfel projektów.

Celem głównym pracy jest opracowanie koncepcji zarządzania portfelem projektów z perspektywy procesu wdrażania strategii przedsiębiorstw branży FMCG (dóbr szybko rotujących). W związku z celem głównym sformułowano cele szczegółowe:

1. Przegląd metod wykorzystywanych w procesie wdrażania strategii.
2. Ocena przydatności metod wspomagających zarządzanie portfelem projektów.
3. Identyfikacja dobrych praktyk w zarządzaniu portfelem projektów w branży FMCG.
4. Analiza powiązań pomiędzy portfelem projektów, a strategią organizacji.
5. Opracowanie wytycznych zarządzania portfelem projektów dla producentów branży FMCG.

W pracy przyjęto założenie (**hipoteza główna**), że wdrażanie strategii organizacji odbywa się poprzez mechanizmy adaptacji i koordynacji, które można odnieść do procesu zarządzania portfelem projektów.

Przyjęto następujące hipotezy szczegółowe:

- H1. Portfel projektów jest skutecznym narzędziem wdrażania strategii (mechanizmy adaptacji).
- H2. Istotny wpływ na wdrażanie strategii organizacji ma ograniczanie barier w komunikacji między pracownikami różnych szczebli zarządzania i zespołów projektowych (mechanizmy koordynacji).
- H3. Wydzielenie funkcji zarządzania portfelem projektów pozwala na sprawniejsze osiągnięcie celów strategicznych przedsiębiorstwa FMCG.
- H4. Stosowanie dobrych praktyk zarządzania portfelem projektów ma zasadniczy wpływ na wdrażanie strategii przedsiębiorstwa FMCG.

W celu potwierdzenia hipotez, przy przeprowadzaniu badań ilościowych i jakościowych zastosowano triangulację metodologiczną. W pierwszej kolejności dokonano krytycznego przeglądu literatury. Pozwoliło to na określenie ram konceptualnych badania, dzięki doprecyzowaniu pojęć opisujących problem badawczy (rozdział 1 i 2). Kolejnym etapem były

badania pilotażowe połączone z wywiadami z praktykami zarządzania projektami. Dzięki nim możliwa stała się weryfikacja zaproponowanego kwestionariusza ankiety. Następnie przeprowadzone zostało badanie właściwe, na które złożyły się badania ilościowe (kwestionariusz ankiety badający opinię praktyków) oraz jakościowe (wywiady z praktykami i ekspertami oraz studium przypadku). Tak kompleksowe podejście pozwoliło spojrzeć na problem badawczy z różnych perspektyw oraz wyciągnąć wiarygodne wnioski.

W rozdziale 1 pt. „Proces wdrażania strategii” opisano pojęcia fundamentalne z punktu widzenia pracy doktorskiej w kontekście strategii oraz zarządzania strategicznego. Na tej podstawie, na potrzeby dysertacji, sformułowano ogólną definicję strategii. Określa ona cele długoterminowe, sposób alokacji zasobów niezbędnych do ich realizacji oraz sposób działania w zmiennym otoczeniu. W kolejnej części rozdziału przedstawiono i porównano do siebie koncepcje projektowania strategii. Następnie zdefiniowano mechanizmy adaptacji i koordynacji oraz poszczególne metody ich realizacji. Na koniec rozdziału przedstawiono i porównano modele wdrażania strategii.

W rozdziale 2 pt. „Zarządzanie portfelem projektów w organizacji” scharakteryzowano pojęcia związane z projektami. Zaczęto od genezy zarządzania portfelem projektów, a następnie zdefiniowano, czym są projekt, zarządzanie projektami oraz portfel projektów. W kolejnej części omówiono etapy, modele, dobre praktyki oraz standardy zarządzania portfelem projektów. Na koniec przedstawiono rolę portfela projektów w procesie wdrażania strategii.

Kolejne rozdziały stanowią część empiryczną. W rozdziale 3 pt. „Metoda badawcza” przedstawiono metodę badawczą, którą wykorzystano oraz uzasadnienie jej wyboru. Z uwagi na złożoność problemu opracowano rozbudowany model badawczy, na który składały się:

1. Badanie przedsiębiorstw: przegląd prospektów emisyjnych i analiza branży dóbr szybko zbywalnych.
2. Badania pilotażowe: ilościowe i jakościowe.
3. Badanie opinii praktyków: kwestionariusz ankiety.
4. Studium przypadku.
5. Badanie opinii praktyków: wywiady częściowo ustrukturalizowane i nieustrukturalizowane.
6. Badanie opinii ekspertów: wywiady ustrukturalizowane.
7. Analiza wyników: analiza statystyczna.
8. Budowa modelu.

Metody ilościowe zastosowano na etapie badań pilotażowych oraz badań właściwych. Wykorzystano tutaj kwestionariusz ankiety. Z uwagi na region geograficzny objęty badaniem (cała Polska), kwestionariusz został przygotowany przy użyciu metody Computerized Self-Administered Questionnaire (CSAQ). Z kolei badania jakościowe składały się z trzech elementów. Po pierwsze, analizy prospektów emisyjnych firm branży dóbr szybko rotujących. Dalej wywiadów, zarówno z ekspertami, jak i praktykami zarządzania projektami. Trzecim elementem było studium przypadku wybranego przedsiębiorstwa z branży FMCG. W tym rozdziale scharakteryzowano również próbę badawczą oraz szczegółowo opisano przebieg badań.

Rozdział 4 pt. „Analiza wyników badań” miał na celu przedstawienie wyników przeprowadzonych badań. W pierwszej kolejności scharakteryzowana została branża FMCG, jej znaczenie dla polskiej gospodarki oraz wyniki przeglądu prospektów emisyjnych spółek notowanych na polskiej giełdzie. Następnie na podstawie wybranej firmy z branży spożywczej, która była przedmiotem przeprowadzonego studium przypadku, scharakteryzowany został sposób zarządzania portfelem projektów i jego rola we wdrażaniu strategii. W dalszej części omówiono wyniki badania kwestionariuszowego. Zdefiniowano też zasady kształtowania portfela projektów, procesów komunikacji i koordynacji oraz barier i ograniczeń procesów wdrożeniowych w przedsiębiorstwach branży FMCG.

W rozdziale 5 pt. „Koncepcja wdrażania strategii poprzez portfel projektów” zaprezentowano koncepcję wdrażania strategii poprzez portfel projektów. Najpierw scharakteryzowano determinanty zarządzania portfelem. Następnie wykorzystano je do opracowania wytycznych oraz całego systemu zarządzania portfelem z uwzględnieniem:

- modelu dojrzałości,
- funkcji rozumianych jako etapy,
- procesu,
- metod.

Wszystkie te elementy są praktycznym przewodnikiem tego, jak powinno funkcjonować zarządzanie portfelem projektów w firmie branży FMCG, aby możliwa była realizacja strategii biznesowej z uwzględnieniem mechanizmów adaptacji oraz koordynacji.

1. Proces wdrażania strategii

1.1. Istota i rodzaje strategii organizacji

W niniejszym podrozdziale zostaną omówione pojęcia fundamentalne z punktu widzenia pracy doktorskiej. Pisząc o strategii należy zacząć od etymologii samego słowa oraz od tego, w jaki sposób rozumie się to pojęcie. W literaturze funkcjonują różne ujęcia, które zostaną przybliżone w pierwszej części tego podrozdziału. Następnie przedstawione będą wybrane klasyfikacje szkół w zarządzaniu strategicznym, zaczynając od propozycji zagranicznych autorów, a kończąc na autorach polskich. Na końcu omówione zostaną rodzaje strategii wraz z dyskusją na temat kryteriów klasyfikacji.

Hipoteza główna oraz cele cząstkowe przyjęte na potrzeby tej pracy odnoszą się do strategii organizacji. Kluczowe jest zdefiniowanie tego pojęcia, ponieważ jest ono podstawą do dalszych rozważań. Słowo „strategia” wywodzi się z greckiego słowa *strategos* i jest złożone z dwóch słów: *stratos*, które oznacza armię rozłożoną obozem i *agein*, czyli przywództwo. W związku z tym *strategos* oznaczało kogoś, kto tworzył koncepcję walki i przewodził armii (Obłój, 2014).

Teoretycy zarządzania od wielu lat podejmują próby określenia, czym jest strategia. Rozumienie tego pojęcia wciąż nie jest jednoznaczne. Widać to zarówno w literaturze zagranicznej, jak i krajowej. Tabela 1-1 przedstawia różne definicje pojęcia „strategia”.

Tabela 1-1. Zestawienie różnych definicji słowa strategia

Autor	Definicja
(Chandler, 1962)	Strategia określa długoterminowe cele przedsiębiorstwa, które odpowiadają ogólnym kierunkom działania, a także określa alokację zasobów niezbędnych do realizacji przyjętych celów.
(Wright i in., 1992)	Strategia związana jest z planowaniem wyników, które są określone przez najwyższe kierownictwo, w związku z celami i misją przedsiębiorstwa.
(Stoner i in., 2001)	Strategia to szeroki program wytyczania i osiągnięcia celów przedsiębiorstwa; reakcja przedsiębiorstwa w czasie na oddziaływanie jej otoczenia.
(Moszkowicz, 2005)	Strategia to sposób działania organizacji w zmiennym otoczeniu.
(Merriam-Webster's dictionary and thesaurus, 2006)	1: Strategia to nauka i sztuka dowodzenia wojskowego mającą na celu spotkanie wroga w warunkach korzystnych dla własnych sił. 2: Staranny plan lub metoda, w szczególności dla osiągnięcia celu.
(Pierścionek, 2007)	Strategia to zespół skoordynowanych, dostosowanych do otoczenia i sytuacji firmy, sposobów osiągnięcia celów.
(Obłój & Trybuchowski, 2013)	Strategia oznacza koherentny i celowy zbiór decyzji oraz działań zrealizowanych w określonym czasie.
(Obłój, 2016)	Strategia to spójna i efektywna odpowiedź na wyzwania otoczenia.

(Wiraeus i in., 2019)	Strategia to zestaw założeń, które należy zweryfikować podczas realizacji — w związku z tym należy odejść od konwencjonalnego sposobu myślenia „planiści planują, a menedżerowie wykonują”.
(Griffin & Jankowiak, 2020)	Właściwie przemyślana strategia składa się z czterech obszarów: zasięgu, synergii, wyróżniających kompetencji i dystrybucji zasobów.
(Stabryła, 2022)	Strategia oznacza naczelną orientację gospodarczą, społeczną, militarną, która wyraża dominujący kierunek działania danego systemu.

Źródło: opracowanie własne

Analiza powyższych definicji obrazuje różnorodność podejść do pojęcia strategii. Z jednej strony jest ona rozumiana jako działania podejmowane w zmiennym otoczeniu, długofalowe cele, określenie kierunków działań. Z drugiej strony zwraca się uwagę na alokację zasobów niezbędnych do osiągnięcia celów. W związku z powyższym na potrzeby tej rozprawy przyjęto, że strategia określa cele długoterminowe, sposób alokacji zasobów niezbędnych do ich realizacji oraz sposób działania w zmiennym otoczeniu. Takie ujęcie obejmuje wszystkie istotne elementy, nie ograniczając się jedynie do wybranego aspektu strategii. Z punktu widzenia tej dysertacji przyjęto hipotezy i cele, które odnoszą się do tych 3 wymienionych elementów, tj. realizacji strategicznych celów, alokacji zasobów i zmiennego otoczenia. Strategiczne cele pozwalają na określenie, czy strategia została wdrożona, czy nie. Alokacja zasobów jest ważnym elementem zarządzania portfelem projektów. Z kolei zmienne otoczenia można odnieść do mechanizmów adaptacji przedsiębiorstwa.

Z pojęciem strategii ściśle wiąże się pojęcie zarządzania strategicznego. M. Romanowska (2009) określiła, że jest to cykl składający się z 3 etapów: planowanie strategiczne, wdrażanie strategiczne i nadzór strategiczny. W momencie rozwoju zarządzania strategicznego zaczęto zwracać uwagę na różne funkcje strategii. Wcześniej wiązano ją jedynie z planowaniem. Powstawały różne podejścia do formułowania strategii, które rozwijane są w ramach tzw. szkół zarządzania strategicznego. Najczęściej cytowanej klasyfikacji szkół dokonał H. Mintzberg w książce „Strategy Safari” (Mintzberg i in., 2005). Wyróżnił on 10 szkół strategii: szkołę projektowania, szkołę planistyczną, szkołę pozycyjną, szkołę przedsiębiorczą, szkołę poznania, szkołę uczenia się, szkołę władzy, szkołę kulturową, szkołę uwarunkowań środowiskowych i szkołę konfiguracji. Można je podzielić na 3 podgrupy. Pierwsze 3 szkoły mają charakter normatywny, gdyż bardziej skupiają się na formułowaniu strategii niż na tym jak powinny się one kształtować. Kolejne 6 prezentuje określone aspekty procesu formowania strategii, jednocześnie zwracając mniejszą uwagę na idealne zachowania strategiczne w porównaniu do opisywania, jak w rzeczywistości powstała strategia. Ostatnia grupa składa się tylko z jednej szkoły, tj. ze szkoły konfiguracji. Można jednak zwrócić uwagę na to, że łączy ona w sobie pozostałe szkoły. W tej szkole podkreśla się znacznie integracji

procesu tworzenia strategii, treści strategii oraz struktury organizacyjne i ich konteksty. Tabela 1-2 przedstawia porównanie 10 szkół Mintzberga.

Tabela 1-2. Charakterystyka oraz ograniczenia 10 szkół Mintzberga

Nazwa	Charakterystyka	Ograniczenia
Szkoła projektowania	Strategie są formułowane w przemyślanym procesie. Wewnętrzna sytuacja organizacji dopasowywana jest do zewnętrznej sytuacji otoczenia.	Uproszczenie może spowodować zniekształcenie rzeczywistości. Strategie z natury są złożone i zawierają wiele zmiennych. Pomijanie aspekty uczenia się, nieelastyczność, niewystarczające w szybko zmieniającym się środowisku. Wysokie ryzyko oporu.
Szkoła planistyczna	Składa się z konkretnych procedur i kroków, zaczynając od analizy do realizacji strategii.	Strategia może okazać się zbyt statyczna. Przewidywanie jest trudne.
Szkoła pozycyjna	Umiejscawia firmę w kontekście jej branży i analizuje, w jaki sposób organizacja może poprawić swoją strategiczną pozycję w tej branży.	Te same, które występują w przypadku szkoły planistycznej. Zaniedbuje przywództwo, politykę, kulturę, elementy społeczne. Jest nastawiona na duże firmy. Zorientowana na liczby.
Szkoła przedsiębiorcza	Podkreśla centralną rolę menedżera. Wizja tworzona jest przez charyzmatycznego założyciela lub przywódcę organizacji. Szkoła kładzie nacisk na procesy psychiczne - intuicję, osąd, mądrość i doświadczenie.	Sztuczne prowadzenie organizacji po wcześniej ustalonym kursie może sprawić, że nie zwróci się uwagę na niebezpieczeństwa lub wydarzenia. Bardzo trudnym jest znalezienie odpowiedniego lidera, który charakteryzowałby się oczekiwanymi cechami.
Szkoła poznania	Skupia się na analizowaniu tego, w jaki sposób ludzie postrzegają wzorce i przetwarzają informacje. Koncentruje się na tym, co dzieje się w umyśle stratega i jak on przetwarza informacje.	Niezbyt praktyczna poza fazą koncepcyjną oraz do wymyślenia świetnych pomysłów lub strategii.
Szkoła uczenia się	Kierownictwo zwraca szczególną uwagę na to, co działa, a co nie. Wyciągnięte wnioski wykorzystywane są do tworzenia planu działania. Zakłada, że świat jest zbyt złożony, aby możliwe było opracowanie strategii na raz. Strategie muszą powstawać w małych krokach, w miarę jak organizacja dostosowuje się lub „uczy”.	Może prowadzić do braku strategii lub po prostu do wykonywania pewnych taktycznych manewrów (błądzenia). Nieprzydatna podczas kryzysów oraz w stabilnych warunkach. Podjęcie wielu rozsądnych małych kroków niekoniecznie składa się na solidną, całościową strategię.
Szkoła władzy	Strategia jest opracowywana w wyniku procesu negocjacji między osobami posiadającymi władzę w firmie i / lub między firmą a jej zewnętrznymi interesariuszami.	Polityka może prowadzić do podziałów, wymaga dużo energii, powoduje marnotrawstwo oraz jest kosztowna. Może prowadzić do braku strategii lub po prostu do wykonywania manewrów taktycznych (błądzenia). Wyolbrzymia rolę władzy w tworzeniu strategii.
Szkoła kulturowa	Stara się zaangażować różne grupy i działy w firmie. Tworzenie strategii jest postrzegane jako proces kolektywny oparty na współpracy. Opracowana strategia jest odzwierciedleniem kultury korporacyjnej organizacji.	Mogą podsycać opór przed zmianami i mogą być nadużywane do uzasadnienia istniejącego stanu rzeczy.
Szkoła uwarunkowań środowiskowych	Strategia jest odpowiedzią na wyzwania stawiane przez otoczenie zewnętrzne. Tam, gdzie inne szkoły postrzegają środowisko jako czynnik, szkoła ekologiczna postrzega je jako aktora.	Wymiary środowiska są często niejasne i zagregowane. To powoduje, że jest mniej przydatna do tworzenia strategii. Zaprzecza prawdziwemu wyborowi strategicznemu dla organizacji, co jest nierealne.

Szkoła konfiguracji	Określa proces tworzenia strategii jako proces przekształcania organizacji z jednego typu struktury decyzyjnej w inny.	W rzeczywistości istnieje wiele odcieni szarości, a nie tylko ograniczona liczba prawidłowych konfiguracji. Jeśli opisujesz rzeczywistość za pomocą konfiguracji, zniekształcasz rzeczywistość, aby ją wyjaśnić.
---------------------	--	--

Źródło: opracowane na podstawie (Mintzberg i in., 2005)

Inne podejście do zarządzania strategicznego zaproponowali K. M. Eisenhardt i D. N. Sull (2001). Wyróżnili oni 3 szkoły: pozycyjną, zasobową i prostych reguł. Podejście pozycyjne polega na zidentyfikowaniu atrakcyjnego rynku, zajęciu pozycji obronnej oraz jej bronienu. Podejście zasobowe wiąże się ze stworzeniem wizji, budowaniem zasobów, a następnie ich wykorzystywaniem przy różnych nadarzających się okazjach. Podejście prostych reguł oznacza elastyczne wykorzystywanie ulotnych okazji.

Najbardziej znaną, wśród polskich badaczy, klasyfikacją szkół zarządzania strategicznego jest propozycja K. Obłója. Wyróżniono w niej szkołę planistyczną, ewolucyjną, pozycyjną, zasobów i umiejętności oraz dwie nowe szkoły, tj. opcji realnych i prostych reguł (Obłój, 2014).

Szkoła planistyczna opiera się na racjonalnym i uporządkowanym podejściu do kształtowania swojej przyszłości poprzez tworzenie planów strategicznych. Jej cechą jest to, że menedżerowie mogą swobodnie podejmować decyzje strategiczne. Samo tworzenie strategii polega na analizie otoczenia oraz mocnych i silnych stron oraz tworzeniu planów strategicznych. Istotnym elementem podejścia planistycznego jest to, że efektem całego procesu planowania powinna być gotowa do wdrożenia strategia określająca co, kto i jak ma zrobić. Jest to związane z tym, że wdrożenie strategii odbywa się poprzez realizację planów rocznych lub kilkuletnich (Obłój, 2014).

Szkoła ewolucyjna rozwinęła się w latach 70. na bazie krytyki szkoły planistycznej. Opiera się na zachowaniach i polityce. Poszukuje się w niej pewnych wzorców na styku przypadkowych zdarzeń i procesów organizacyjnych. Tego procesu nie można zaplanować czy sformalizować. Wiąże ona strategię ze spójnym wzorcem działań i decyzji, które kształtują się ewolucyjnie w trakcie funkcjonowania firmy. Naczelne kierownictwo zamiast ustalać precyzyjny plan, skupia się na wyznaczeniu pewnych ram działania dla działów organizacji, a następnie na koordynowaniu strategicznych poczynań tych działów (Krupski i in., 2009).

Szkoła pozycyjna definiuje strategię jako pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku. W tym przypadku strategia jest tworzona w sposób formalny, podobnie jak w szkole planistycznej. Różnica polega na tym, że punkt ciężkości przesuwają się na otoczenie. Oznacza to ograniczenie decyzyjności menedżerów (Krupski i in., 2009). Rozwija się ona niezależnie od obu wyżej wymienionych szkół, ale korzysta z ich dorobku. Na przykład, ze szkoły planistycznej zapożycza podejście analityczne oraz dyscyplinę procesu budowy strategii. Z kolei na bazie szkoły ewolucyjnej szkoła pozycyjna określa, że menedżerowie w związku z brakiem czasu i możliwości poznawczych, nie są w stanie przeanalizować dynamicznych i złożonych sytuacji. Menedżerowie muszą upraszczać rzeczywistość, żeby ją zrozumieć.

Fundamentem szkoły pozycyjnej jest założenie, że kluczowym celem strategii jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (Obłój, 2014).

Szkoła zasobów, umiejętności i uczenia się rozwinęła się w latach 90. XX wieku. Powstała z połączenia niektórych wątków wszystkich powyższych szkół. W ramach tej szkoły uznaje się, że strategia jest podejściem do kształtowania procesów i konfiguracji zasobów, bazującym na w pełni racjonalnych złożeniach kadry menedżerskiej. Wiedza i umiejętności są tutaj kluczowe dla podejmowania decyzji, dużo bardziej niż otoczenie (Krupski i in., 2009). Opiera się ona na założeniu, że kluczem do zrozumienia sukcesu organizacji jest zrozumienie konfiguracji jej unikalnych zasobów i umiejętności. Zasoby są zbiorem materialnych i niematerialnych aktywów. Do zasobów materialnych zaliczamy, np. budynki, maszyny, ludzi. Z kolei do zasobów niematerialnych zalicza się m.in. prawa własności intelektualnej, licencje, tajemnice handlowe, informacje, wiedzę pracowników i marki produktów. Kolejnym elementem szkoły zasobowej jest próba zdefiniowania przyczyn tego, że dany zasób i umiejętność są szczególnie cenne. Ostatnim założeniem szkoły zasobów jest to, że między zasobami i zamierzeniami firmy istnieje dynamiczne napięcie. Przedsiębiorstwa muszą pozostać w równowadze z otoczeniem, efektywnie alokować swoje zasoby oraz używać ich do rozwoju (Obłój, 2014).

Oprócz powyższych czterech szkół strategii Obłój wymienia nowe szkoły, tj. opcji realnych i prostych reguł. Szkoła opcji realnych nawiązuje do szkoły pozycyjnej i planistycznej. Opcje w tym przypadku stanowią pewne możliwe do podjęcia decyzje związane z inwestycjami. Strategia zaś jest łańcuchem opcji, które pozostają względem siebie w różnych relacjach. Szkoła prostych reguł zakłada konkurowanie oparte na innowacjach oraz tworzeniu przewagi konkurencyjnej poprzez wykorzystanie szans pojawiających się w otoczeniu.

Wymienione koncepcje szkół zarządzania strategicznego określają różne podejścia do formułowania strategii. Każda z nich stawia na pierwszym miejscu inny aspekt funkcjonowania organizacji. Nie precyzują jednak rodzajów strategii, jakie organizacje mogą obrać, a dają jedynie ogólne wytyczne. Sam fakt występowania tak wielu różnych klasyfikacji świadczy o złożoności problemu. Z tego powodu w dalszej części zostaną porównane opisane powyżej klasyfikacje wg H. Mintzberga, K. M. Eisenhardt i D. N. Sull oraz K. Obłója.

Należy zauważyć, że każdy z autorów w swojej klasyfikacji wymienia szkołę pozycyjną. Wszyscy określają ją jako poszukiwanie przez przedsiębiorstwo swojego miejsca w branży oraz budowanie swojej pozycji konkurencyjnej. H. Mintzberg i K. Obłój zwracają uwagę na to, że czerpie ona ze szkoły planistycznej, np. poprzez analityczne podejście. Z kolei

K. M. Eisenhardt i D. N. Sull wyszczególniają aspekt nie tylko znalezienia atrakcyjnego rynku, ale także zajmowania pozycji obronnej i jej bronięcia.

Wszyscy autorzy wymieniają też szkołę związaną z zasobami. H. Mintzberg nazywa ją szkołą uczenia się i zwraca szczególną uwagę właśnie na proces uczenia się organizacji, w której strategia powstaje w małych krokach. Z kolei K. Obłój stawia większy nacisk na zasoby materialne i niematerialne, które są unikatowe dla organizacji, natomiast strategia jest sformalizowana. K. M. Eisenhardt i D. N. Sull skupiają się głównie na budowaniu zasobów i wykorzystywaniu ich przy nadarzających się okazjach.

K. Obłój oraz K. M. Eisenhardt i D. N. Sull wymieniają również szkołę prostych reguł. W obydwu przypadkach autorzy zwracają uwagę na wykorzystywanie okazji pojawiających się w otoczeniu. Z kolei H. Mintzberg wspólnie z K. Obłojem wymieniają szkołę planistyczną, która zupełnie jest pominięta w trzeciej klasyfikacji. Definiują ją jako tworzenie konkretnych planów i procedur, które określają działania zmierzające do realizacji strategii.

Przy pozostałych szkołach wymienianych przez K. Obłoję i Mintzberga można doszukiwać się pewnych cech wspólnych. Na przykład, szkoła projektowania u H. Mintzberga zwraca uwagę na sposób postrzegania pewnych wzorców w organizacji. Z kolei szkoła ewolucyjna K. Obłoję wspomina o tym, że w organizacji tworzą się pewne wzorce, na styku różnych przypadkowych zdarzeń i procesów w przedsiębiorstwie. K. Obłój wyróżnia również szkołę opcji realnych, która charakteryzuje się budowaniem różnych możliwych scenariuszy zdarzeń.

Przy pozostałych szkołach w swojej klasyfikacji H. Mintzberg zwraca uwagę na źródła tworzenia strategii. W szkole projektowania jest to otoczenie zewnętrzne do którego dopasowana jest wewnętrzna sytuacja organizacji. W szkole przedsiębiorczej źródłem jest charyzmatyczny przywódca. Szkoła władzy zwraca uwagę na aspekt negocjacji pomiędzy osobami posiadającymi władzę, a zewnętrznymi interesariuszami. Szkoła kulturowa skupia się na tworzeniu strategii w oparciu o współpracę. Źródłem strategii w szkole uwarunkowań środowiskowych, podobnie jak w szkole projektowania, jest otoczenie, przy czym w tej drugiej proces jest bardziej sformalizowany. Wreszcie szkoła konfiguracji zwraca uwagę na to, jak różne wymiary organizacji łączą się w określonych warunkach w celu określenia różnych modeli.

Najbardziej kompletna klasyfikacja została opracowana przez H. Mintzberga, gdyż zwraca uwagę na najszerszą gamę możliwych podejść do strategii. Klasyfikacja wg K. Obłoję pomija różne możliwe źródła tworzenia strategii. Z drugiej zaś strony podaje nowsze trendy w zarządzaniu strategicznym. Trendy te są związane z tworzeniem opcji realnych oraz z

elastycznym wykorzystywaniem nadarzających się szans. Klasyfikacja zaproponowana przez K. M. Eisenhardt i D. N. Sull jest najbardziej ogólna, w związku z czym pomija bardzo wiele różnych możliwych podejść.

Każda szkoła zarządzania strategicznego wskazuje na określone podejście do tworzenia strategii. Podejścia te są z kolei powiązane z rodzajem realizowanej strategii. Wraz z rozwojem zarządzania strategicznego zaczęto klasyfikować strategie według różnych kryteriów. W ten sposób powstało kilkaset różnych rodzajów strategii (Krupski i in., 2009). W tej mnogości ujęć, warto zwrócić uwagę na dwa podziały. Pierwszy z podziałów to podział ze względu na poziom agregacji. Poziom ten pozwala wyróżnić strategie sieci, korporacji, SJB (strategiczna jednostka biznesowa) i funkcjonalne. Drugi podział został zaproponowany przez H. I. Ansoffa. Jest to podział ze względu na produkt i rynek.

Tabela 1-3 przedstawia wybrane rodzaje strategii.

Tabela 1-3. Różne kryteria klasyfikacji strategii

Autor	Rodzaje strategii
(Ansoff, 1957)	strategia penetracji rynku, strategia rozwoju rynku, strategia rozwoju produktu, strategia dywersyfikacji.
(Greiner, 1972)	strategie rewolucyjne, strategie ewolucyjne.
(Miles i in., 1978)	defender, prospector, analyser, reactor.
(Mintzberg & Waters, 1985)	strategie rozmyślne, strategie wyłaniające się.
(Obłój & Koźmiński, 1989)	strategia izolacji, strategia tworzenia nadmiarów zasobów, strategia adaptacji.
(Ohmae, 1991)	strategia budowania funkcjonalnej odmienności, strategia agresywnej inicjatywy, strategia relatywnej przewagi, strategia maksymalizacji satysfakcji odbiorcy.
(Snyder & Ebeling, 1992)	wzrostu wolumenu produkcji – strategia rozwoju zewnętrznego, ekspansji rynkowej – strategia eksploatacji, outsourcingu, ochrony – strategia ostrożnego inwestowania.
(Ring & Ven, 1992)	rynek, hierarchia, więzi rekurencyjne, więzi relacyjne.
(Idenburg, 1993)	strategia logicznego inkrementalizmu, strategia racjonalnego planowania, strategia emergentna, strategia ukierunkowanego uczenia się.
(Brandenburger & Nalebuff, 1996)	strategia niezależności, strategia uwikłania się w sieć korporacyjną.
(Porter, 1999)	wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych, strategia zróżnicowania, strategia koncentracji: kosztowa lub zróżnicowania.

(Strategor, 2001)	championa, niezależności, awanturicza, usynowienia, podopiecznego, filantropa, inżynierska, samobójcy.
(Moszkowicz, 2005)	kosztowa, niszy technologicznej, komputerowo zintegrowanego wytwarzania, dywersyfikacji produktu, masowego marketingu, niszy rynkowej, wyróżnionej produkcji, zindywidualizowanego marketingu.
(Obłój, 2014)	strategia frontalnego ataku, strategia omijania konkurencji, strategia zdobywania rynku, strategia tworzenia nowego rynku.
(Mishra & Mohanty, 2020)	podejście planistyczne, podejście dopasowane, podejście emergentne, podejście pozycjonujące, podejście oparte na zasobach, podejście interesariuszy.

Źródło: opracowanie własne

Zaprezentowane w tabeli propozycje pozwalają stwierdzić, że zagadnienie strategii pozostaje wciąż tematem otwartym, czego wyrazem są kolejne próby klasyfikacji. Dodatkowo jest to związane ze zmianami w otoczeniu biznesowymi i globalnym. Wciąż jednak najbardziej powszechnym i uniwersalnym podziałem pozostaje kryterium poziomu agregacji i kryterium produkt-rynek.

Podsumowując, w literaturze występuje bardzo dużo różnych definicji strategii oraz podejść do zarządzania strategicznego, które ewoluowały na przestrzeni lat. Przegląd dotychczasowego dorobku w tej dziedzinie pozwala na lepsze zrozumienie zagadnienia oraz wypracowanie stanowiska w kontekście tego, czym jest strategia organizacji. Jest to kluczowe z punktu widzenia całej rozprawy doktorskiej, gdyż umożliwia precyzyjne zdefiniowanie przedmiotu badań. Na potrzeby dysertacji przyjęto, że strategia określa cele długoterminowe, sposób alokacji zasobów niezbędnych do ich realizacji oraz sposób działania w zmiennym otoczeniu.

1.2. Koncepcje projektowania strategii organizacji

Praca doktorska skupia się na procesie wdrażania strategii. Żeby zrealizowanie celów dysertacji było możliwe, istotne jest zrozumienie, w jaki sposób strategia jest projektowana. W pierwszej kolejności zostanie określone, czym jest projektowanie. Pozwoli to na zrozumienie, jak kształtowana jest strategia oraz na zaprezentowanie różnych jej koncepcji. W drugiej części rozdziału omówione zostaną różne koncepcje wykorzystywane w procesie projektowania strategii. Następnie będą one ocenione pod kątem ich przydatności w różnych fazach procesu.

Ta część pracy ma za zadanie zrealizować jeden z celów dysertacji, tj. przegląd metod wykorzystywanych w procesie wdrażania strategii. Zostanie to zrobione w kontekście koncepcji, które są wykorzystywane w procesie projektowania strategii.

W literaturze funkcjonuje wiele różnych definicji projektowania. Według T. Pszczołowskiego (1978, s. 190) projektowanie to „działanie, które daje w wyniku projekt planu jakiegoś wytworu”. A. Stabryła (2011) z kolei uważa, że jest to proces związany z twórczą i merytoryczną działalnością człowieka, i że jest przygotowaniem dla funkcji wykonawczych. Jednym z rodzajów projektowania jest projektowanie strategiczne, rozumiane jako etapy wspomnianego procesu. Dokonując przeglądu literatury można zwrócić uwagę na to, że różni autorzy używają różnych określeń dla tego pojęcia. Zdaniem H. I. Ansoffa (1985) projektowanie strategii jest usystematyzowanym i bezstronnym procesem formalnego planowania. M. Romanowska (2009) również stosuje pojęcie planowania strategicznego. K. Oblój (2014) z kolei używa określenia „budowa strategii organizacji”. W każdym przypadku dotyczy to tego samego procesu, czyli projektowania strategii. Z tego powodu nazwy te w ramach niniejszej rozprawy będą używane zamiennie.

W literaturze przedmiotu można znaleźć bardzo dużo różnych koncepcji projektowania strategii. Niektóre z nich zwracają uwagę na cały proces: od analizy otoczenia po realizację strategii oraz ocenę jej efektów. Inne z kolei skupiają się na działaniach zmierzających do sformułowania strategii, natomiast pomijany jest aspekt wdrożenia. Tabela 1-4 przedstawia różne koncepcje projektowania strategii.

Tabela 1-4. Koncepcje projektowania strategii organizacji

Autor	Etapy
A. Sharplin (1985)	1. Określenie wizji i misji. 2. Analiza elementów otoczenia i potencjału organizacji. 3. Ustalenie celu ogólnego. 4. Sformułowanie strategii.
L. L. Byars (1987)	1. Definiowanie filozofii i misji organizacji. 2. Ustalenie długo i krótkoterminowych celów w odniesieniu do przyjętej misji. 3. Wybór strategii w oparciu o określone kryteria efektywności na bazie założonych celów organizacji.
J. Penc (1993)	1. Formułowanie celów i aspiracji.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Analiza środowiska i przedsiębiorstwa. 3. Analiza i ocena możliwości własnych oraz szans i zagrożeń ze strony otoczenia. 4. Opracowanie scenariuszy rozwoju. 5. Analiza scenariuszy rozwoju. Badanie synergii w układzie: przedsiębiorstwo-otoczenie. 6. Sformułowanie zadań dla przyszłości. Sformułowanie alternatywnych strategii. 7. Ocena możliwych strategii funkcjonalnych. Wybór strategii optymalnej i metod jej realizacji. 8. Koncepcja rozwoju potencjału przedsiębiorstwa. 9. Ocena kwantytatywna strategii.
K. Obłój (1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategiczna analiza organizacji i otoczenia. 2. Strategiczne wybory (wizja, rynki i produkty, dominujący model działania). 3. Funkcjonalne programy działania. 4. Rezultaty strategii.
M. Prymon (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza otoczenia, warunków i zasobów. 2. Identyfikacja celów strategicznych 3. Segmentacja i wybór rynków. 4. Oznaczenie pozycji produktu lub firmy. 5. Określenie marketing mix. 6. Podział i uruchomienie środków.
A. Sajkiewicz (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Określenie misji firmy związanej z przyjętą filozofią zarządzania. 2. Ustalenie celów i kierunków działania określonych w ramach misji firmy. 3. Rozpoznanie otoczenia, czynników społecznych, prawnych, konkurencji, demograficznych, kapitałowych i technicznych. 4. Ocena słabych i mocnych stron – analiza SWOT.
A. Stabryła (2022)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sformułowanie celów przedsiębiorstwa. 2. Ustalenie założeń realizacji programu DGP (działalności globalnej przedsiębiorstwa). 3. Wytyczenie etapów programu DGP.
C. Shapiro (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Określenie wizji, misji organizacji oraz celów strategicznych. 2. Analiza wewnętrzna organizacji, czyli ocena zasobów fizycznych, finansowych, organizacyjnych, ludzkich i technologicznych. 3. Formułowanie alternatywnych strategii na poziomie globalnym oraz na poziomie obszarów funkcjonalnych. 4. Wybór optymalnej strategii.
B. Wit. R. Meyer (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identyfikacja: określanie misji i ustalanie listy priorytetów. 2. Diagnozowanie: analiza zewnętrzna i wewnętrzna. 3. Obmyślanie: opracowanie wariantów i wybór wariantów. 4. Realizacja: podejmowanie działań i kontrola wykonania.
J. Kisielnicki (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza sytuacji (opracowanie zbioru możliwych strategii, wyznaczenie kryteriów i ograniczeń, opracowanie mechanizmów oceny strategii). 2. Rozwiązanie, czyli sformułowanie strategii projektowej. 3. Weryfikacja, czyli przejście od rekomendacji do decyzji. 4. Realizacja.
M. Romanowska (2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza strategiczna. 2. Prognozowanie zmian otoczenia. 3. Opracowanie strategicznej wizji przedsiębiorstwa. 4. Opracowanie strategii rozwoju. 5. Opracowanie strategii konkurencji. 6. Sporządzenie planu inwestycyjnego i opracowanie strategii finansowej.
R. S. Kaplan, D. P. Norton (2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uściślenie wizji. 2. Opracowanie strategii (analiza strategiczna, formułowanie strategii). 3. Przełożenie strategii. 4. Opracowanie planu.
T. Vuorinen, H. Hakala, M. Kohtamaki, K. Uusitalo (2018)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Architektura: <ol style="list-style-type: none"> a. Analiza strategiczna. b. Formułowanie strategii. 2. Działanie: <ol style="list-style-type: none"> a. Przełożenie strategii na operacje. b. Organizacja działań. 3. Adaptacja: <ol style="list-style-type: none"> a. Monitoring.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kaplan & Norton, 2010; Obłój, 1998; Penc, 1993; Sharplin, 1985; Sołtysik, 2013; Stabryła, 2022; Vuorinen i in., 2018; Wit & Meyer, 2007)

W dalszej części rozdziału zostaną omówione wybrane koncepcje projektowania strategii, tj. propozycja K. Obłója (1998) ze względu na to, że zwraca uwagę na rezultaty strategii, oraz koncepcja DGP (Stabryła, 2022), która szczegółowo opisuje poszczególne etapy procesu.

Koncepcja zaproponowana przez K. Obłója (1998) składa się z czterech etapów:

1. Strategiczna analiza organizacji i otoczenia.
2. Strategiczne wybory (wizja, rynki i produkty, dominujący model działania).
3. Funkcjonalne programy działania.
4. Rezultaty strategii.

Zwraca się tu uwagę na to, że analiza otoczenia wiąże się ze zrozumieniem szans i zagrożeń. Żeby to było możliwe, najpierw należy zwrócić uwagę na rozległe środowisko. Dopiero potem można przeprowadzać szczegółową analizę grupy strategicznej oraz branży, w głównej mierze której firma głównie konkuruje. Jeśli chodzi o analizę samej organizacji, to zrozumienie jej sił i słabości wiąże się z analizą zasobów oraz umiejętnościami firmy zapisanych m.in. w jej historii czy procesie działania. K. Obłój zwraca również uwagę na aspekt wdrożenia strategii. Wdrożenie to następuje poprzez przełożenie strategii na funkcjonalne programy działania. Ich dobór zależy od każdej organizacji. Obłój jednak wymienia pewne standardowe programy, tj. finansów, zarządzania ludźmi, marketingu, produkcji i organizacji.

Ostatnim elementem projektowania strategii są jej efekty. Zaliczyć do nich możemy, np. uzyskanie przewagi konkurencyjnej czy wzrost udziałów na rynku. Rynki działają co do zasady efektywnie, szybko niwelując różnice, np. poprzez powielenie innowacji. W związku z tym firmy powinny mieć sposób na utrzymanie swojej przewagi. Według K. Obłója jest to możliwe poprzez patenty lub stworzenie takiej strategii, której efektem będzie unikalność firmy na rynku, czyli stworzenie takich zasobów oraz umiejętności, których konkurencja nie będzie w stanie powielić (Obłój, 1998).

Kolejną interesującą koncepcją projektowania strategii jest podejście zaproponowane przez A. Stabryłę, czyli program działalności globalnej przedsiębiorstwa (DGP). Odnosi się on do rozwoju, funkcjonowania i organizacji całej firmy. Odpowiedzialność za przygotowanie strategii spoczywa na naczelnym kierownictwie, komórkach funkcjonalnych oraz komisjach specjalistycznych. Wykorzystuje się również wsparcie firm konsultingowych i ośrodków badawczych. DGP obejmuje następujące kroki (Stabryła, 2022, s. 81–82):

1. Sformułowanie celów przedsiębiorstwa – podstawowym aspektem opracowania strategii jest dążenie do osiągnięcia lub utrzymania równowagi. Jest ona zdefiniowana przez dopasowanie celów przedsiębiorstwa do potrzeb klientów. Realizacja celów powinna pozwolić na zaspokojenie oczekiwań społecznych lub pewnych grup. Cele zawarte w misji dzieli się na ogólne i cząstkowe, natomiast ich zbiór tworzy system celów.
2. Ustalenie założeń realizacji programu DGP – związane są z wytycznymi, normami i uwarunkowaniami tworzącymi podstawę funkcjonowania organizacji w kontekście przyjętych celów. Założenia realizacji programu DGP stanowią jego determinanty, które można podzielić na:
 - a. Sytuacyjne wymogi działania przedsiębiorstwa – należą do nich czynniki od niego niezależne. Część z nich stanowi warunki, którym przedsiębiorstwo powinno odpowiadać. Zaliczamy do nich m.in. wprowadzone standardy światowe/europejskie. Typowe sytuacyjne wymogi funkcjonowania przedsiębiorstwa to, na przykład, potrzeby odbiorców, przepisy prawne czy działania konkurencji.
 - b. Determinanty, które tworzą obszar niezmienności funkcjonowania przedsiębiorstwa – zwraca się tu uwagę na pewne założenia planistyczne oraz warunki mające główne znaczenie dla istnienia przedsiębiorstwa lub też te, których w danym momencie nie można zmienić. Obszar ten jest określony, przede wszystkim, przez przedmiot działalności, cele statutowe, infrastrukturę, terytorium działania i pracowników.
 - c. Czynniki, które są zależne od przedsiębiorstwa – zalicza się do nich zmienne cele statutowe, rodzaj podjętych działań badawczo-rozwojowych, perspektywy rozwoju, formy i zakres kooperacji.
3. Wytyczenie etapów programu DGP – etapy mają podwójne znaczenie. Z jednej strony wskazują na zadania przyjęte do realizacji w danym okresie czasu. Z drugiej zaś określają wielkość i rodzaj założonych efektów w poszczególnych latach horyzontu planowania. Etapy wytyczane są w bliskim (0,5-2 lata) i w długim (nawet 25 lat) horyzoncie. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że te horyzonty mogą się zmieniać w zależności od rodzaju działalności, wielkości przedsiębiorstwa oraz jego kondycji finansowej.

Realizacja poszczególnych etapów procesu projektowania strategii wiąże się z zastosowaniem różnych metod, do których zaliczamy m.in.:

- definiowanie misji i wizji,
- analizę środowiska,
- analizę branży,
- analizę SWOT,
- analizę od → do,
- analizę przyczyn źródłowych.

Etapy projektowania strategii najczęściej rozpoczynają się od określenia misji i wizji przedsiębiorstwa. Obydwa te terminy są pokrewne, dlatego istotnym jest podanie ich definicji (Stabryła, 2022, s. 48):

1. Wizja:

- a. Wyobrażenie przedstawiające obraz rzeczywistości w bliższej lub dalszej perspektywie czasowej.
- b. Koncepcja modelowa przyszłej organizacji, funkcjonowania i pożądanego rozwoju firmy, określona przez aspiracje i twórczą wyobraźnię właściciela firmy, w tym kierownictwa, i członków organizacji.

2. Misja:

- a. Posłannictwo pełnione przez osobę lub organizację, które dotyczy wykonania specjalnego zadania.
- b. Charakterystyczna rola do spełnienia przez firmę, wyrażająca jej odrębność i sens istnienia.

Zdaniem C. W. L. Hill, G. R. Jones i M. A. Schilling (2015) misja sama w sobie zawiera: misję, wizję, wartości i cele. Natomiast wizja definiuje pożądaną stan docelowy, czyli co organizacja chciałaby osiągnąć. Z kolei J. Ganu (2013) stwierdza, że misja jest określeniem celu istnienia firmy. Inne podejście zwraca uwagę na potrzeby akcjonariuszy, na bazie których powstaje list aspiracji, czyli misja (Ansoff i in., 2019).

R. S. Kaplan i D. P. Norton (2010) zwracają uwagę na to, że menedżerowie powinni uzgodnić cel firmy. Mowa tu o misji, wewnętrznym kompasie, czyli wartościach, którymi pokierują się w działaniu oraz wizji. Są nią przyszłe wyniki, do których menedżerowie aspirują.

W praktyce często te 2 terminy są używane zamiennie. W zarządzaniu strategicznym jednak dużo częściej używany jest termin misji. Bez względu na to, czy rozróżnia się powyższe pojęcia, faktem jest, że firmy definiują pewne podstawowe kierunki działania, które będą pełnić rolę rozstrzygającą w kreowaniu strategii.

Po określeniu misji i wizji firma dysponuje jasnym obrazem tego, co chce osiągnąć. Kolejnym etapem projektowania strategii jest zatem analiza strategiczna. Niektórzy autorzy uznają, że powinno zacząć się właśnie od tego etapu (Oblój, 1998; Prymon, 1999; Romanowska, 2009). Jednak na potrzeby porównania przydatności wybranych koncepcji, nie jest to istotne na poszczególnych etapach procesu

Zdaniem P. Elkina (2010) na analizę strategiczną składają się: analiza środowiska, analiza branży, analiza SWOT, analiza od → do oraz analiza przyczyn źródłowych. „Proces analizy strategicznej polega na stopniowym zawężaniu badanego zakresu w celu dokładnego zrozumienia czynników wpływających na firmę i rynek, na którym ona funkcjonuje” (Elkin, 2010).

Analiza środowiskowa ma na celu identyfikację najważniejszych cech środowiska, w którym funkcjonuje dane przedsiębiorstwo. Te cechy wskazują na czynniki wspierające (szanse) lub ograniczające (zagrożenia) rozwój firmy, dlatego na ich bazie należy opracować strategię na przyszłość. Środowisko można podzielić na 4 obszary: ekonomiczne, finansowe, społeczne, regulujące (rysunek 1-1). P. Elkin zaznacza, że w przypadku dużych korporacji, które składają się z wielu jednostek działających na różnych rynkach, analizę należy przeprowadzić osobno dla każdego środowiska, w którym funkcjonują poszczególne oddziały.



Rysunek 1-1. Cztery obszary środowiska

Źródło: (Elkin, 2010)

Kolejnym etapem analizy strategicznej jest analiza branży, która skupia się na środowisku konkurencyjnym. Sama koncepcja nosi nazwę „modelu pięciu sił Portera” i została opracowana przez Michaela Portera. Zadaniem modelu jest identyfikacja determinant rozwoju organizacji w otoczeniu bliższym oraz ocena ich wpływu z punktu widzenia bieżących i

perspektywicznych decyzji strategicznych.. Analiza pozwala na uwzględnienie w strategii firmowej konkretnych działań mających na celu zabezpieczenie lub też wykorzystanie danej sytuacji.

Fundamentalnym podejściem badawczym w zarządzaniu strategicznym jest analiza SWOT (ang. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Jej zadaniem jest określenie mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń. Z jednej strony pozwala to na ocenę sytuacji wewnętrznej firmy oraz kierunku, w którym zmierza. Z drugiej strony pozwala na ocenę aspektu zewnętrznego środowiska (Elkin, 2010).

Innym narzędziem szeroko stosowanym w analizie strategicznej jest „analiza łańcucha wartości”, której twórcą jest M. Porter. Łańcuch wartości to pewna sekwencja procesów niezbędnych do dostarczenia finalnemu klientowi produktu lub usługi. Poza podstawowymi działaniami takimi jak produkcja, dostawa produktu lub usługi, łańcuch może obejmować również działania pomocnicze, czyli zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwijanie technologii i prace badawczo-rozwojowe (Kaplan & Norton, 2010).

Kolejnym wykorzystywanym na tym etapie narzędziem jest według P. Elkina analiza od → do, która pozwala na uproszczenie wyborów strategicznych. Polega ona na zestawieniu obecnych i przyszłych cech organizacji, a następnie na przeanalizowaniu konsekwencji ewentualnych zmian. Istotnym jest, żeby zwrócić uwagę na wszystkie możliwe konsekwencje danej zmiany „od → do” uwzględniając zarówno te pozytywne jak i negatywne. Pozwala to na podjęcie decyzji o realizacji danej strategii bądź jej odrzuceniu (Elkin, 2010).

Ostatnim elementem analizy strategicznej jest analiza przyczyn źródłowych. Jest to metoda pozwalająca na wizualizację przyczyn lub czynników, które wpływają na dany problem. Celem analizy jest znalezienie przyczyn źródłowych problemu. Nazywa się ją analizą „rybiej ości” lub „diagramem Ishikawy”, od nazwiska jej twórcy (Elkin, 2010).

Po przeprowadzeniu analizy strategicznej następuje etap planowania wdrożenia. R. S. Kaplan i D. P. Norton (2010) uznali, że opracowanie wartości, misji, wizji, przygotowanie analizy SWOT oraz zdefiniowanie kierunków działania, które mają zapewnić realizację celów, kończy się pewnymi sformułowaniami. Nie są one jednoznaczne, a więc nie pozwalają na realizację strategii. Niezbędny jest proces planowania wdrożenia strategii, w którym następuje przełożenie na konkretne cele ogólne i szczegółowe, mierniki, inicjatywy i budżety „które kierują działaniami i zestrzajają organizację, aby mogła skutecznie realizować strategię” (Kaplan & Norton, 2010).

Ostatnim etapem projektowania strategii, które pojawia się u nielicznych autorów, jest proces wdrożenia strategii, do którego zalicza się m.in. przekształcenie strategii na plany operacyjne, kontrolę przyjmowanych założeń czy weryfikację prognoz.

Powyższe narzędzia są powszechnie stosowane w analizie strategicznej. W literaturze można natrafić na obszerne opracowania, które skupiają się także na mniej popularnych metodach. T. Vuorinen, H. Hakala, M. Kohtamaki i K. Uusitalo (2018) dokonali przeglądu literatury w tym zakresie. Wyróżnili 88 różnych metod, które są inne od tych typowo prezentowanych w tekstach dotyczących strategii. Podzielili je na 3 grupy:

- wewnętrzne (44 narzędzia) – wykorzystywane do analizy zasobów, możliwości, procesów i kultury organizacyjnej, np. wewnętrzna ocena organizacyjna, ocena elastyczności strategicznej, mapa strategiczna, serce modelu biznesowego, ramy do analizy zmian w wydajności.
- zewnętrzne (21 narzędzi) – wykorzystywane do analizy środowiska makroekonomicznego, przemysłu, konkurencji, pozycjonowania, np. CAGE, tworzenie scenariuszy strategii, narzędzia do zarządzania ryzykiem,
- dopasowania (23 narzędzia) – wykorzystywane do dopasowania pomiędzy otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym, np. matryca SPACE, „diament strategii”, macierz wyboru najlepiej dopasowanych partnerów, narzędzie wyboru partnerów sojuszu, metoda zarządzania interesariuszami.

Różni autorzy zwracają uwagę na trochę inne elementy w projektowaniu strategii. Żeby możliwe było porównanie ich przydatności na poszczególnych etapach, w pierwszej kolejności należy zdefiniować podstawowe fazy tego procesu. Na potrzeby niniejszej dysertacji wyróżniono 6 faz: określenie misji i wizji, analiza strategiczna, określenie celu głównego, formułowanie strategii, planowanie wdrożenia, wdrożenie.

Tabela 1-5 przedstawia porównanie różnych koncepcji projektowania strategii organizacji pod kątem ich przydatności na poszczególnych etapach procesu, które zostały powyżej scharakteryzowane. Wynika z niej, że nie ma jednej koncepcji, która uwzględniałaby wszystkie etapy procesu projektowania strategii. Do najbardziej kompletnych należy zaliczyć koncepcję zaproponowaną przez J. Penca. Uwzględnia ona analizę strategiczną, cele strategiczne, formułowanie strategii, planowanie wdrożenia oraz sam proces wdrożenia. Pomija natomiast aspekt określenia misji i wizji. Analizując pozostałe modele można zwrócić uwagę, że biorą one pod uwagę najczęściej 3 (Byars, 1987; Kisielnicki, 2008; Prymon, 1999; Sajkiewicz, 2000; Shapiro & Varian, 2007) lub 4 etapy procesu projektowania strategii (Kaplan

& Norton, 2010; Obłój, 1998; Romanowska, 2009; Sharplin, 1985; Stabryła, 2022; Wit & Meyer, 2007).

Analizując koncepcje projektowania strategii można zauważyć, że samo wdrożenie występuje tylko w przypadku czterech autorów, co pokazuje, że jest to etap traktowany jako coś odrębnego od samego projektowania strategii. Z kolei analiza strategiczna, w której autorzy najczęściej wymieniają 2 elementy, tj. analizę otoczenia i analizę wewnętrzną organizacji, występuje w prawie wszystkich koncepcjach. Określenie misji i wizji również zostało wyróżnione w większości przypadków, natomiast część autorów uznało ten etap jako punkt startowy procesu projektowania strategii (Byars, 1987; Kaplan & Norton, 2010; Sajkiewicz, 2000; Shapiro & Varian, 2007; Sharplin, 1985; Wit & Meyer, 2007). Inni natomiast uznali, że należy zacząć od analizy strategicznej (Kisielnicki, 2008; Obłój, 1998; Prymon, 1999; Romanowska, 2009).

Tabela 1-5. Porównanie koncepcji projektowania strategii

Etapy procesu projektowania strategii	Określenie misji i wizji	Analiza strategiczna	Określenie celu głównego	Formułowanie strategii	Planowanie wdrożenia	Wdrożenie
Koncepcje projektowania wg wybranych autorów						
A. Sharplin (1985)	x	x	x	x		
L. L. Byars (1987)	x		x	x		
J. Penc (1993)		x	x	x	x	x
K. Obłój (1998)	x	x			x	x
M. Prymon (1999)		x	x		x	
A. Sajkiewicz (2000)	x	x	x			
A. Stabryła (2022)	x	x	x		x	
C. Shapiro, H. Varian (2007)	x	x		x		
B. Wit, R. Meyer (2007)	x	x		x		x
J. Kisielnicki (2008)		x		x		x
M. Romanowska (2009)	x	x		x	x	
R. S. Kaplan, D. P. Norton (2010)	x	x		x	x	
T. Vuorinen, H. Hakala, M. Kohtamaki, K. Uusitalo (2018)		x		x	x	x

Źródło: opracowanie własne

Proces projektowania strategii trafnie podsumował K. Obłój (1988, s. 13). Zwrócił uwagę na to, że strategia nie powstaje w wyniku analizy lub przebłysku geniuszu. Projektowanie strategii to połączenie wiedzy i sztuki głęboko osadzone w realiach strategicznej triady: konkurent, organizacja, nabywca.

1.3. Mechanizmy adaptacji i koordynacji

Warunkami rozwoju współczesnych organizacji są ich adaptacja do zmiennego otoczenia i koordynacja działań. W związku z tym przyjęto hipotezę mówiącą, że portfel projektów jest skutecznym narzędziem wdrażania strategii (mechanizmy adaptacji). Ma też istotny wpływ na wdrażanie strategii organizacji na ograniczanie barier w komunikacji między pracownikami różnych szczebli zarządzania i zespołów projektowych (mechanizmy koordynacji). Dlatego z punktu widzenia tych hipotez istotne jest zdefiniowanie pojęcia adaptacji i koordynacji, tak żeby można było przejść do omówienia samych mechanizmów. Następnie zostanie przedstawiona propozycja narzędzi, które mogą być wykorzystywane w tych obszarach.

T. Pszczołowski (1978) w książce *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji* podaje, że adaptacja to „sprzężenie polegające na usprawniającej zmianie cech jakiegoś elementu systemu lub jego otoczenia, będącej reakcją na zmianę w systemie bądź otoczeniu”. Autor wyróżnia 2 rodzaje adaptacji, tj. podmiotową (autoadaptację), związaną z przystosowaniem się podmiotu do otoczenia, oraz przedmiotową, czyli przystosowanie się przedmiotów zewnętrznych do podmiotu. Natomiast charakter mieszany, tj. podmiotowo-przedmiotowy, mają m.in. organizacje. W. Dessein i T. Santos (2006) stwierdzają, że adaptacja jest potencjalnym celem organizacji, a potrzebne do tego informacje mogą być rozproszone wśród pracowników. Oznacza to, że mają one charakter lokalny. Organizacje mogą samodzielnie określać, jak bardzo chcą być adaptacyjne, czyli w jakim stopniu pracownicy mają wykorzystywać te lokalne informacje. Z pojęciem adaptacji wiąże się adaptacyjność, którą T. Pszczołowski (1978) definiuje jako „zdolność systemu do przystosowania się do otoczenia”. Pozwala ona na rozwijanie się organizacji lub przynajmniej jej trwanie.

Z kolei koordynacja jest definiowana jako „włączenie do działania jako systemu dynamicznego elementów niezbędnych (powiązanych przyczynowo) dla osiągnięcia zamierzonego wyniku w odpowiedniej ilości, jakości, we właściwym czasie” (Pszczołowski, 1978, s. 106). *Merriam-Webster's dictionary and thesaurus* podaje, że koordynacja oznacza harmonijnie współpracować lub działać razem.

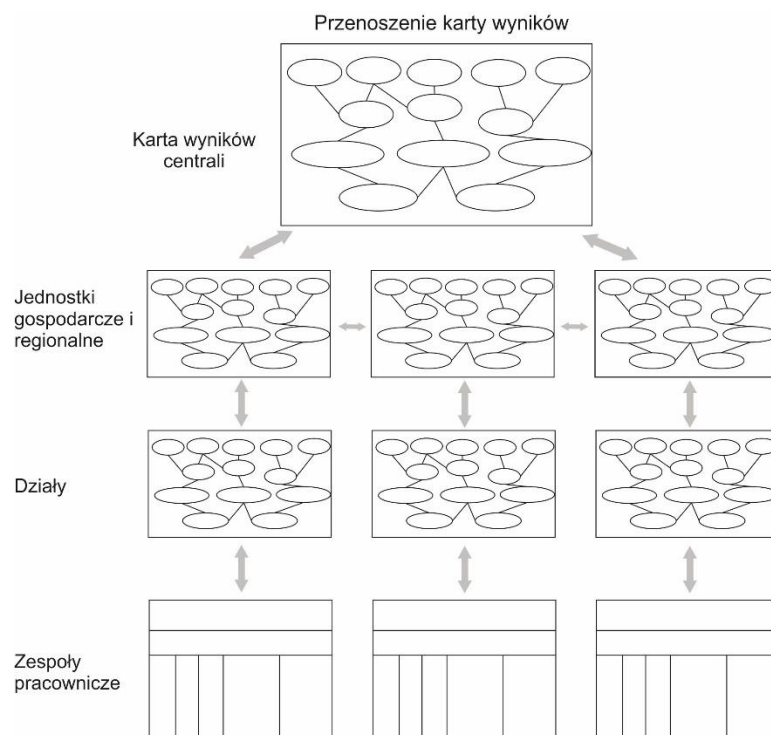
W hipotezach przyjętych w dysertacji stwierdzono, że wdrażanie strategii odbywa się poprzez mechanizmy adaptacji i koordynacji. Mechanizmy koordynacji zadań są rozpatrywane zarówno w wymiarze wertykalnym (integracja pionowa), jak i horyzontalnym (integracja pozioma). Koordynacja zadań jest realizowana z wykorzystaniem projektów i odbywa się poprzez wymianę informacji. Oznacza to, że kluczową rolę w implementacji strategii odgrywa komunikacja wewnętrzna. Z drugiej strony mechanizmy adaptacji wskazują, w jaki sposób

organizacja dostosowuje się do otoczenia. Celem mechanizmów adaptacji jest utrzymywanie dynamicznej równowagi między zmianami w otoczeniu a działaniami organizacji.

D. Collis i C. Montgomery stwierdzili, że sukces we wdrożeniu strategii nie jest wynikiem przypadkowych działań niezależnych elementów, lecz zbudowanego we właściwy sposób systemu wzajemnie zależnych części. Wszystkie elementy, takie jak zasoby czy jednostki gospodarcze powinny być do siebie dopasowane (Collis & Montgomery, 1998). Dzięki temu przedsiębiorstwo może osiągnąć efekt synergii w obszarze finansowym i procesowym. Synergia ta związana by była z klientem, rozwojem i uczeniem się (Kaplan & Norton, 2010). Takie dopasowanie wymagałoby właściwej koordynacji.

W ramach mechanizmów koordynacji można wyróżnić kilka kluczowych obszarów. Obszary te są związane z koordynacją jednostek gospodarczych i pracowników, planowaniem operacji, monitorowaniem postępów oraz przywództwem i zarządzaniem zespołami.

R. S. Kaplan i D. P. Norton, w celu osiągnięcia synergii, zaproponowali wykorzystanie mapy strategii i strategicznej karty wyników dla wielu jednostek gospodarczych. W pierwszym kroku tworzona jest mapa strategii przedsiębiorstwa (centrali). Następnie zostaje ona przeniesiona na poziom jednostek gospodarczych i działów. Pozwala to na skoordynowanie działań we wszystkich tych obszarach. Takie podejście umożliwia pionowe i poziome zestrojenie organizacji (Rysunek 1-2)(Kaplan & Norton, 2010).



Rysunek 1-2. Zestrojenie pionowe i poziome przy wykorzystaniu map strategii i strategicznej karty wyników

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kaplan & Norton, 2010)

Kolejnym aspektem koordynacji zadań jest planowanie operacji. Jest to proces, który łączy strategię z operacjami. R. S. Kaplan i D. P. Norton określili dodatkowo dwa podprocesy (Kaplan & Norton, 2010):

1. Doskonalenie procesu głównego, na który składają się: kompleksowe zarządzanie jakością, doskonalenie procesów gospodarczych, główne czynniki sukcesu oraz główne wskaźniki wyników i tablice rozdzielcze.
2. Opracowanie planu zdolności zasobów, na który składają się: prognozy kroczące, model rachunku kosztów działań, budżetowanie (wydatki strategiczne i operacyjne) oraz sprawozdania finansowe.

Programy jakości oraz doskonalenie procesów odgrywają ważną rolę w realizacji strategii. Przedsiębiorstwo powinno analizować procesy strategiczne, aby zidentyfikować kluczowe czynniki sukcesu oraz mierniki, nad poprawą których mogliby pracować jej pracownicy. Z kolei tablice rozdzielcze dostarczają bieżących informacji na temat mierników, które są ukierunkowane na doskonalenie procesów (Kaplan & Norton, 2010).

Opracowanie planu zdolności składa się z 4 etapów (Kaplan & Norton, 2010):

- ETAP 1: Wykorzystanie czynników planowania przychodów w celu uzyskania prognoz sprzedaży.
- ETAP 2: Przełożenie prognoz sprzedaży na plany sprzedażowe i operacyjne.
- ETAP 3: Zaprognozowanie zdolności produkcyjnych poprzez wprowadzenie danych o sprzedaży i operacjach do modelu rachunku kosztów działań sterowanych czasem.
- ETAP 4: Opracowanie prognoz wydatków operacyjnych i kapitałowych.
- ETAP 5: Oszacowanie rentowności poszczególnych klientów, produktów, regionów i kanałów dystrybucji.

Takie podejście pozwala na przekształcenie ogólnych celów na szczegółowe plany realizacji.

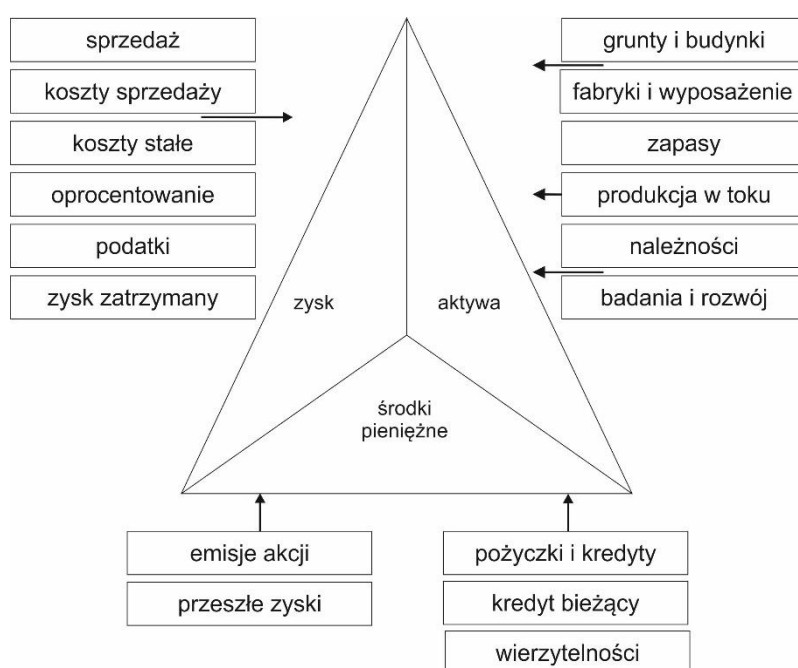
Następnym elementem mechanizmu koordynacji jest monitorowanie postępów. Może ono być realizowane m.in. przez weryfikację KPI. P.

Elkin (2010) wyróżnia 5 rodzajów KPI:

1. Strategiczne wskaźniki KPI – związane z ogólnymi kwestiami handlowymi, przeglądane na najwyższym szczeblu organizacji. Są to wskaźniki, które wpływają na

rozwój organizacji. W tym obszarze można wykorzystać koncepcję zrównoważonej karty wyników R. S. Kaplana i D. P. Nortona, która zwraca uwagę na 4 perspektywy: finansową, kliencką, procesów wewnętrznych i rozwoju.

2. Finansowe wskaźniki KPI – wiążą się z monitorowaniem na najwyższym szczeblu bardziej szczegółowych kwestii finansowych. P. Elkin zaproponował wykorzystanie modelu CAP, który ma za zadanie podsumować aktywność finansową firmy. Jej wykorzystanie daje możliwość oceny ustalenia sytuacji konkurencji poprzez ustanowienie zewnętrznych punktów odniesienia. Możliwa jest też ocena aktualnej sytuacji i tendencji w przedsiębiorstwie. Model CAP (rysunek 1-3) składa się z 3 obszarów: środków pieniężnych (cash), aktywów (asset) i zysków (profit).



Rysunek 1-3. Model CAP

Źródło: (Elkin, 2010)

- środki pieniężne to pieniądze, które zostały zainwestowane w firmę albo pochodzą z wypracowanych w przeszłości zysków, emisji nowych akcji, kredytów itd.
 - aktywa zależą od charakteru firmy. Zaliczamy do nich najczęściej budynki, zapasy, sprzęt, produkcję w toku itd.
 - zyski pochodzą ze sprzedaży produktów/usług firmy.
3. Operacyjne wskaźniki KPI – są brane pod uwagę przy codziennym kontrolowaniu działań firmy. Można wykorzystać w tym przypadku model QCDSM. Zakłada on, że w całej firmie kładzie się nacisk na wyniki wewnętrzne i zewnętrzne, tj. satysfakcję

klienta. Jeśli chodzi o wyniki wewnętrzne, to kluczem są kompetencje i zaangażowanie pracowników na wszystkich szczeblach organizacji. Dla pracowników najczęściej najważniejsze jest bezpieczeństwo (zawodowe, fizyczne, emocjonalne itp.) i morale (uznanie, zaangażowanie, kultura itp.). Jeśli chodzi o wyniki zewnętrzne, to dla klientów ważna jest jakość, koszt i dostawa.

4. Giełdowe wskaźniki KPI - dotyczą spółek notowanych na giełdzie. Są to wskaźniki typowo wykorzystywane w analizie fundamentalnej, tj. cena do zysku, cena do wartości księgowej, stopa dywidendy itp.
5. Wartość dodana – mamy tutaj do czynienia ze wskaźnikami typu:
 - ekonomiczna wartość dodana – służy do maksymalizacji zysków akcjonariuszy,
 - rynkowa wartość dodana – wykorzystywana do monitorowania wzrostu wartości firmy dla inwestorów,
 - wartość dodana pracownika – skupia się na wartości tworzonej przez pracownika.

Wykorzystanie KPI w procesie monitorowania postępów jest powszechne. Poza tym konieczne są spotkania w firmie, które zapewnią realizację funkcji monitoringu i będą skupiać się na przeglądzie operacji i strategii. Koniecznym jest wyraźne rozdzielenie spotkań kierownictwa, które pełnią różne funkcje w organizacji. R. S. Kaplan i D. P. Norton wyróżniają 3 rodzaje spotkań: poświęcone przeglądowi operacji, poświęcone przeglądowi strategii oraz poświęcone testowaniu i adaptacji strategii (Kaplan & Norton, 2010).

Zebrania poświęcone przeglądowi operacji skupiają się na aktualnych wynikach finansowych, czy też wynikach poszczególnych działów. Następnie, w oparciu o te wyniki, podejmowane są niezbędne działania. Zebrania poświęcone przeglądowi strategii skupiają się na realizacji strategii, a więc na sprawdzeniu wskaźników i realizacji inicjatyw. Ma to na celu ocenę postępów, barier oraz czynników ryzyka związanego z udanym wdrożeniem strategii. Ostatni rodzaj spotkań jest poświęcony testowaniu i adaptacji strategii. Ma on na celu weryfikację skuteczności strategii oraz aktualności głównych założeń w świetle zebranych danych o miernikach strategicznych. Dodatkowo oceniane jest też środowisko konkurencyjne i prawne. Poddawane pod dyskusję są nowe pomysły i szanse, które przedsiębiorstwo może wykorzystać (Kaplan & Norton, 2010).

Proces wdrażania strategii wiąże się z przenikaniem całej organizacji oraz różnych jednostek gospodarczych. Z tego powodu najczęściej nie można go umiejscowić. Rozwiązaniem może być utworzenie nowej jednostki, czyli tzw. biura zarządzania strategią. Jego zadaniem byłaby koordynacja procesów kluczowych dla realizacji strategii. Mowa tu o

zestrajaniu strategii z operacjami w całym przedsiębiorstwie, tj. najwyższego kierownictwa, jednostek gospodarczych, poszczególnych funkcji w przedsiębiorstwie, zespołów odpowiedzialnych za poszczególne inicjatywy, działów oraz pracowników (Kaplan & Norton, 2010).

Ostatnim elementem mechanizmu koordynacji jest przywództwo strategiczne. Jego jakość jest wyróżniającą cechą dobrze prosperujących firm. P. Elkin (2010) zaproponował model wzorowego przywództwa:

- perspektywa strategiczna – oznacza wizjonerstwo w przywództwie oraz umiejętność określania kierunku rozwoju organizacji.
- skupienie się na rynku – kształtowanie i osiągnięcie przez przedsiębiorstwo wyższej pozycji konkurencyjnej oraz implementacja reguły pełnej satysfakcji klienta.
- orientacja na wyniki – określanie krótko i długoterminowych celów oraz kierunków działań zespołu.
- wykorzystanie potencjału – określanie priorytetów oraz kierowanie działaniami własnymi i zespołu poprzez motywowanie i inspirowanie.

K. Blanchard (2005) zaproponował koncepcję przywództwa sytuacyjnego. Wyróżnia ona 4 style: dyrektywny, konsultatywny, wspierający i delegujący. Należy je wykorzystywać w zależności od stopnia rozwoju pracownika.

Model przywództwa sytuacyjnego daje możliwość oceny sytuacji i samych pracowników oraz dobranie właściwego stylu przywództwa. Stosowanie stylu niedopasowanego do zadań i ludzi prowadzi do nieefektywnego wdrożenia działań wynikających ze strategii i planów. Oznacza to, że strategia może być dobrze opracowana, ale zawodzi proces jej wdrożenia (Elkin, 2010).

Odrębną grupę wpływającą na skuteczność wdrażania strategii są mechanizmy adaptacji. K. Obłój (2014, s. 10) pisał, że „strategia, która nie bierze pod uwagę uwarunkowań otoczenia, pozostaje zachcianką: marzeniem, ale bez treści i sensu”. Według H. Adamkiewicz-Drwiłło (2003) przedsiębiorstwa, które nie prowadzą działań adaptacyjnych stają się elementem systemu gospodarczego, który w szybkim tempie straci wcześniej osiągniętą pozycję na rynku. Stanie się to poprzez zmniejszanie swojej konkurencyjności. Dlatego tak istotne jest, żeby współczesne przedsiębiorstwa odznaczały się elastycznością i adaptowały się do zmieniającego otoczenia.

K. Denton stwierdza, że zmiany są czymś pewnym, oraz że nie można ich przewidywać i kontrolować. Jediną odpowiedzią na zmiany środowiska jest rozwijanie organizacji

adaptacyjnej (Denton, 1998). Z kolei W. Dessein i T. Santos uważają, że jeśli strategia ma zostać wdrożona, firmy powinny dostosowywać się m.in. do trendów rynkowych, posunięć konkurencji i sytuacji makroekonomicznej. Potrzebna do tego informacja może być rozproszona wśród pracowników. Optymalnie to organizacja decyduje o tym, jak bardzo chce być adaptacyjna i na ile chce wykorzystać te lokalne informacje. Jednym rozwiązaniem jest danie pracownikom elastyczności, tak aby sami mogli wykorzystywać lokalne informacje, które zaobserwowali. Drugim jest powiązanie działań pracowników z wcześniej ustaloną strategią. Wiąże się to z zignorowaniem pojawiających się lokalnych sygnałów. (Dessein & Santos, 2006).

Przedsiębiorstwo powinno zaspokajać potrzeby otoczenia poprzez obserwację oraz analizę sygnałów dochodzących z otoczenia. Mogą one dotyczyć sytuacji makroekonomicznej i społecznej, techniki oraz przemian na rynkach pracy, rynkach kapitałowych i rynkach towarowych. Na skutek ciągłego uczenia się otoczenia, organizacja działa coraz efektywniej. Z tego powodu im jest starsza, tym mniej zagrożona jest upadkiem. Mówi się, że przedsiębiorstwo jest systemem uczącym się otoczenia (Sudoł, 1999, s. 55).

Ze względu na istnienie wzajemnych interakcji pomiędzy organizacją, a jego otoczeniem, ważne jest, aby na bieżąco aktualizować dokonujące się w tym otoczeniu zmiany. Istotna jest ich analiza oraz dostosowywanie działań do potrzeb rynkowych. W porównaniu do otoczenia międzynarodowego, otoczenie krajowe najczęściej wymaga zastosowania nieco innych metod analizy. W międzynarodowym występuje znacznie większa złożoność oraz szybkość zachodzących zmian (Sudoł, 1999, s. 55).

Zwraca się również uwagę na to, że adaptacja do otoczenia dokonuje się w warunkach niepewności. „Im bardziej otoczenie organizacji jest złożone i skomplikowane, tym trudniej obserwować zachodzące w nim zmiany; im bardziej jest dynamiczne, tym trudniej te zmiany przewidywać oraz trafnie i odpowiednio szybko na nie reagować” (Bolesta-Kukułka, 1998).

Przedsiębiorstwo jest odbiorcą pewnych informacji, postulatów oraz nacisków pochodzących z otoczenia. Ma też możliwość oddziaływania na nie poprzez reklamę. Organizacja powinna stosować zarówno strategię adaptacyjną, jak również aktywną w stosunku do otoczenia (Sudoł, 1999).

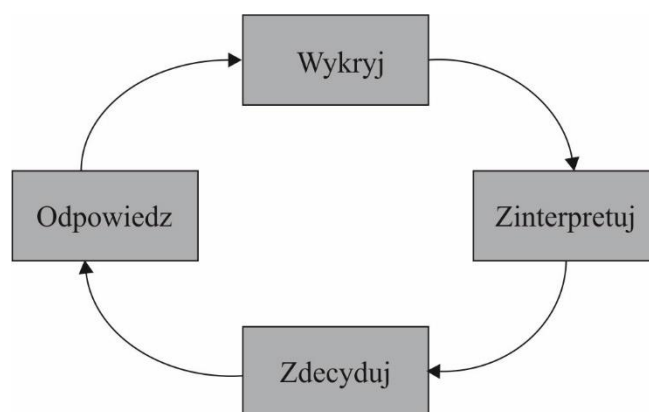
Z punktu widzenia adaptacji, analiza otoczenia organizacji zawsze związana jest z horyzontem czasowym oraz odnosi się do bliższej lub dalszej przyszłości. Oznacza to, że istotnym elementem są warunki niepewności oraz ryzyko ponoszone przy podejmowanych decyzjach. Należy też zwrócić uwagę na odwrotną zależność pomiędzy stopniem ryzyka, a

horyzontem czasowym. Dodatkowo zmniejszanie skutków ponoszonego ryzyka przez przedsiębiorstwa wiąże się z (Adamkiewicz-Drwiłło, 2003):

- posiadaniem wiarygodnych informacji na temat obecnej sytuacji rynkowej,
- przewidywaniem krótkookresowych skutków podejmowanych decyzji,
- określaniem możliwych reakcji konkurencji w krótkim i długim okresie,
- przewidywaniem zdarzeń, które mogą pojawić się w dłuższej perspektywie czasowej.

Należy zwrócić uwagę na to, że zmienne otoczenie jest obiektywnie istniejącym warunkiem działalności każdej organizacji. Z kolei elastyczność i umiejętność adaptacji stanowią determinantę jego sukcesu (Adamkiewicz-Drwiłło, 2003).

System adaptacyjny złożony jest z 4 faz, które prowadzą do zmiany organizacji. Należą do nich: wykryj, zinterpretuj, zdecyduj i odpowiedz (SIDR – Sense - Interpret – Decide – Respond) (rysunek 1-4). Jest to cykl bardzo zbliżony do propozycji Deminga, tj. PDCA: zaplanuj, wykonaj, sprawdź, zastosuj (Plan, Do, Check, Act), który ma zastosowanie głównie w warunkach stabilnych (Dervitsiotis, 2007, s 30).



Rysunek 1-4. Fazy SIDR

Źródło: (Dervitsiotis, 2007, s. 30)

Poniżej przedstawiono poszczególne fazy systemu SIDR (Grzesiuk, 2009):

Faza 1: Wykrywanie – celem tej fazy jest odróżnienie sygnałów przychodzących z otoczenia, a więc oddzielenie tych istotnych od szumu informacyjnego. Pozwala to na redukcję ilości przetwarzanych informacji przez przedsiębiorstwo.

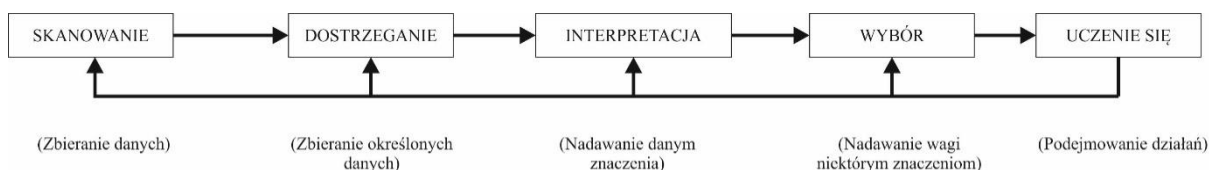
Faza 2: Interpretacja – w tej fazie, danym uzyskanym z otoczenia, nadaje się pewne znaczenie wynikające z kontekstu. Z tego etapu tylko te dane, które niosą istotną informację, trafiają do fazy 3.

Faza 3: Decyzja – równolegle do zbierania dostępnych informacji przez organizację, odbywa się proces nadawania im właściwego znaczenia. Poprzez dialog i interpretację, pozyskane na wstępnym etapie informacje zostają zamienione na wiedzę o nowych odkryciach.

Faza 4: Odpowiedź – na tym etapie przedsiębiorstwo podejmuje decyzję o działaniach mających odpowiedzieć na rozwijającą się sytuację.

Inny proces adaptacji organizacji do otoczenia zaproponowali F. J. Milliken, J. E. Dutton i J. M. Beyer (rysunek 1-5). Składa się on z 5 kroków:

- skanowanie – zbieranie danych,
- dostrzeżenie – zbieranie określonych danych,
- interpretacja – nadawanie danym znaczenia,
- wybór – nadawanie wagi niektórym znaczeniom,
- uczenie się – podejmowanie działań.



Rysunek 1-5. Model adaptacji organizacji do zmieniającego się otoczenia

Źródło: (Milliken i in., 1990)

Efektywność przedsiębiorstwa do adaptacji może być oceniona przy wykorzystaniu danych związanych z wartością rynkową i dochodem. Dzięki nim możliwe jest określenie, czy wartość napływa do firmy, jest bez zmian, czy też odpływa do konkurencji. Jakość adaptacji jest zatem wypadkową stosunku wartości rynkowej i przychodu przedsiębiorstwa (Grzesiuk, 2009).

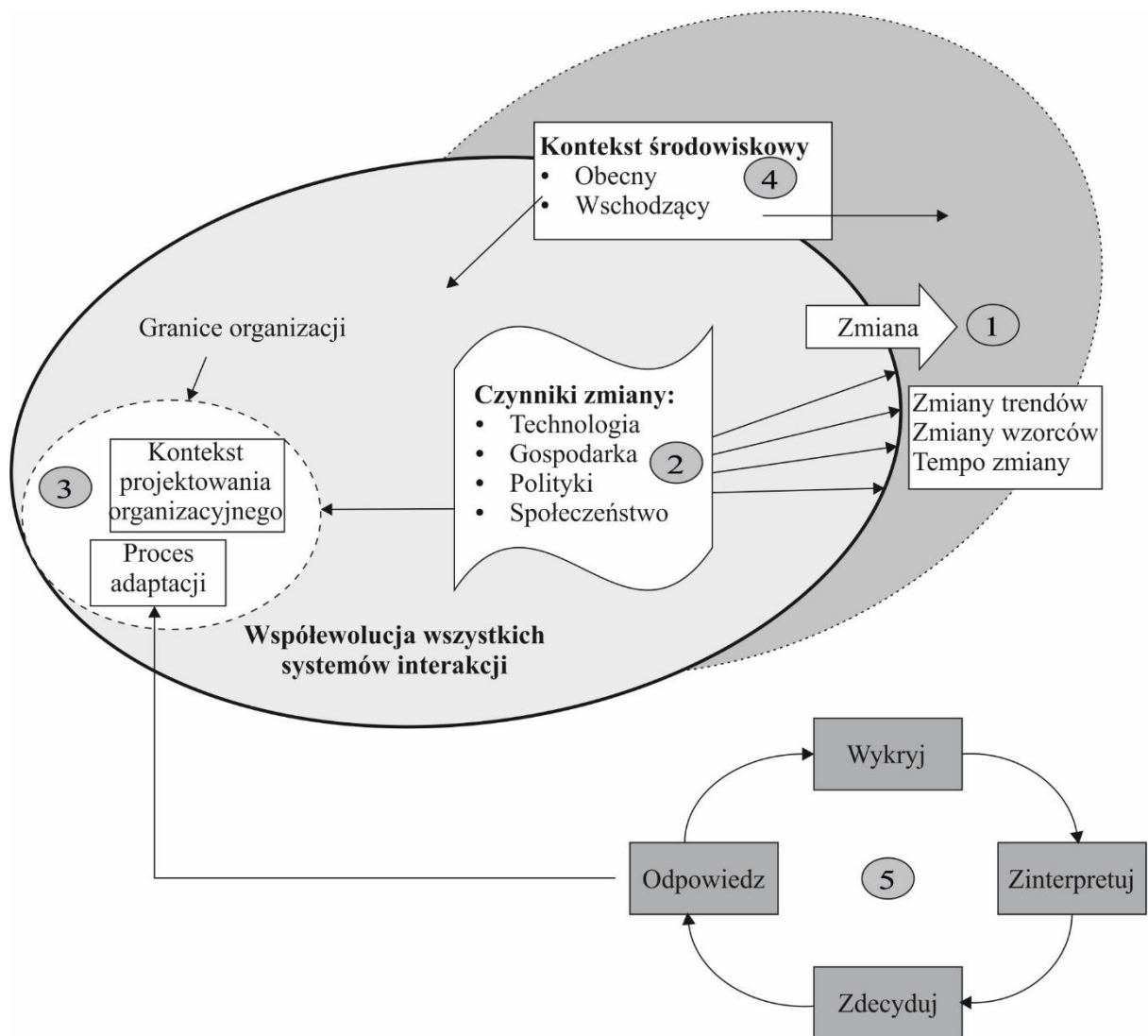
Firma, która potrafi funkcjonować w warunkach częstych i szybkich zmian jest prawdziwie adaptacyjna. Projektowanie takiego systemu w sposób efektywny polega na utrzymaniu w równowadze sił sprzyjających i przeciwnych zmianie. K. J. Dooley (1997) zaproponował kilka wytycznych, które mają wspierać organizacje w tym przedsięwzięciu:

1. Stworzyć cel wspólny dla wszystkich.
2. Propagować uczenie się, ciekawość, różnice zdań i eksperymentowanie.
3. Wzmacniać wewnętrzne i zewnętrzne powiązania dzięki komunikacji i technologii.
4. Zapewnić wsparcie dla większej kontroli i pewności siebie.
5. Kultywować specjalizację, różnicę zdań, integrację i zróżnicowanie.
6. Tworzyć wspólne zasady działania i wartości.
7. Podkreślać najważniejsze ramy zachowań i struktury w organizacji.

K. Dervitsiotis (2007) zaproponował 5 kluczowych elementów dla procesu adaptacyjnego organizacji (rysunek 1-6):

1. Charakter zachodzących zmian określony przez trendy, wzorce i tempo zmian.

2. Dominujące czynniki, które powodują obserwowane zmiany.
3. Projekt organizacji, który zapewnia kontekst dla działań i decyzji w interesującej nas organizacji.
4. Kontekst otoczenia związany z nowymi potrzebami i priorytetami klientów, reprezentowany przez nowy obszar konkurencji z nowymi zagrożeniami i szansami.
5. Proces adaptacyjny związany z fazami SIDR, który ma na celu dostosowanie potrzebnego kontekstu organizacyjnego do wyłaniającego się kontekstu otoczenia, aby zapewnić dobre dopasowanie.



Rysunek 1-6. Kluczowe elementy procesu adaptacyjnego organizacji

Źródło: (Dervitsiotis, 2007)

Nieodzownymi elementami mechanizmów adaptacji są: planowanie scenariuszowe, umiejętność uczenia się oraz wykorzystanie okazji w oparciu o strategiczne opcje realne. Planowanie scenariuszowe jest zbiorem wytycznych związanych z praktycznym wykorzystaniem pewnych technik wspomagających podejmowanie decyzji. Oprócz samego

opracowania scenariuszy uwzględnia również proces planowania. P. Cabała zaproponował zintegrowane podejście do procesu planowania scenariuszowego, które składa się z 4 faz (Cabała, 2012):

Faza I – badanie założeń strategicznych.

Faza II – analiza czynników wpływu.

Faza III – opracowanie scenariuszy końcowych.

Faza IV – ocena i formułowanie strategii.

W nieustannie zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstwa często starają się przewidywać przyszłość. Współcześnie praktyka gospodarcza pokazuje, że stopniowo odchodzi się od tego sposobu działania na rzecz wykorzystywania pojawiających się w otoczeniu szans i związanych z nimi okazji. Jest to kolejny element związany z adaptacją przedsiębiorstwa. Okazje należy rozumieć jako pewną możliwość powstającą w wyniku pozyskania i przetworzenia niepełnych informacji. Mogą one powstawać w wyniku działania czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Natomiast proces identyfikacji okazji może następować w oparciu o strategiczne opcje realne (Sus-Januchowska, 2019).

Opcje realne wywodzą się z finansowej analizy opłacalności projektów i są rozumiane jako „wiązka możliwych do podjęcia decyzji, uwzględniająca nieprzewidywalne okazje” (Sus-Januchowska, 2019, s. 11). Stanowią one pewien mechanizm pozwalający na monitorowanie otoczenia w poszukiwaniu najlepszych okazji. Opcje realne pozwalają na ocenę efektywności procesu zarządzania projektami, a także podejmowania decyzji strategicznych. Innowacyjność tego rozwiązania polega na rewidowaniu i korygowaniu decyzji strategicznych w sposób ciągły, czyli w momencie napływania nowych informacji. Dzięki temu firma staje się elastyczna. Efektem zastosowania opcji realnych w procesie wykorzystywania okazji jest maksymalizacja elastyczności i minimalizacja niepewności (Sus-Januchowska, 2019).

Kolejnym elementem mechanizmu adaptacji jest umiejętność uczenia się w kontekście organizacyjnym. Powszechnie stosowanym terminem jest „organizacja ucząca się”, czyli taka, w której stawia się na rozwój potencjału pracowników. Zdaniem P. Senge osiągnięcie sukcesu przez organizację jest uzależnione od stopnia wykorzystania ludzkiego zaangażowania i możliwości uczenia się na wszystkich poziomach organizacyjnych (Senge, 2012). Kluczowa zatem jest umiejętność przyswajania i rozwijania nowych idei i technologii, a także możliwość tworzenia własnych innowacyjnych rozwiązań. Oznacza to, że wiedza staje się najważniejszym zasobem, jakim dysponuje organizacja. Pozostałe zasoby pełnią jedynie rolę uzupełniającą.

Jedną z kluczowych kompetencji dla powstania organizacji uczącej się, zdaniem P. Senge (2012), jest mistrzostwo osobiste. Polega ono na ciągłym udoskonalaniu sposobu, w jaki

postrzegana jest rzeczywistość i na dostosowaniu do zmieniających się warunków otoczenia. Fundamentem przedsiębiorstwa powinno być nieustanne zdobywanie nowych umiejętności i wiedzy oraz tworzenie innowacyjnych rozwiązań przez wszystkich pracowników

Narzędzia, które zostały wymienione w ramach mechanizmów koordynacji² oraz adaptacji³ mogą być wykorzystywane w różny sposób. Niektóre z nich zostały opracowane do innych zastosowań, jednak z powodzeniem mogą być wykorzystywane do zapewnienia działań związanych z dostosowaniem organizacji do zmieniającego się otoczenia oraz koordynacji zadań w organizacji.

² Koordynacja jednostek gospodarczych i pracowników – SKW i mapy strategii; planowanie operacji - programy jakości, doskonalenie procesów oraz tablice rozdzielcze; monitorowanie postępów – weryfikacja KPI, różne rodzaje spotkań, biuro zarządzania strategią; przywództwem i zarządzaniem zespołami - model wzorowego przywództwa i przywództwo sytuacyjne

³ 4 fazy systemu adaptacyjnego, 5 kroków procesu adaptacji, wytyczne projektowania systemu adaptacyjnego organizacji, 5 kluczowych elementów dla procesu adaptacyjnego organizacji; planowanie scenariuszowe i opcje realne; umiejętność uczenia się

1.4. Przegląd modeli wdrażania strategii

Celem procesu projektowania strategii przez organizacje jest ostateczne doprowadzenie do wdrożenia strategii. Dlatego kluczowe jest wyjaśnienie tego pojęcia, co też będzie miało miejsce w pierwszej części podrozdziału. W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele różnych modeli wdrażania strategii. Dlatego ważne jest, żeby w celu ich scharakteryzowania najpierw je uporządkować. Pozwoli to na finalną realizację celu cząstkowego pracy, tj. przegląd metod wykorzystywanych w procesie wdrażania strategii.

W literaturze pojawia się wiele definicji wdrożenia strategii. Wynik przeglądu, który został przygotowany przez A. van der Maas (2008), przedstawia tabela 1-6.

Tabela 1-6. Definicje wdrożenia strategii

Wyszczególnienie
• Wdrożenie strategii odnosi się do wszystkich procesów i rezultatów, które wynikają z decyzji strategicznej po jej zatwierdzeniu i wdrożeniu decyzji w praktyce (Miller i in., 2004).
• Wdrożenie strategii to komunikacja, interpretacja, przyjęcie i wdrożenie planów strategicznych (Noble, 1999).
• Wdrożenie strategii to pomyślnie wdrożenie decyzji strategicznych (Flood i in., 2000).
• Etap wdrożenia obejmuje przekształcenie strategicznych alternatyw w plan operacyjny (Aaker, 1988).
• Wdrożenie to interwencje menedżerskie, które łączą działania organizacyjne z intencją strategiczną (Floyd & Wooldridge, 1992).
• Wdrożenie to proces, który zamienia plany w zadania i zapewnia, że takie zadania są wykonywane w sposób, który spełnia określone cele planu (Kotler, 1994).
• Wdrożenie strategii obejmuje szereg poddziałań, które są przede wszystkim administracyjne (Andrews, 1987).
• Wdrożenie zamienia strategię kreślarską w rzeczywistość rynkową (Bonoma, 1984).
• Proces planowania i wdrażania jest definiowany jako zestaw ogólnych działań, które występują w całej sekwencji rozwiązywania problemów (Bryson & Bromiley, 1993).
• Wdrożenie odnosi się do aspektów marketingu „jak to zrobić”. Wdrożenie dotyczy zagadnień organizacyjnych, opracowywania określonych programów marketingowych oraz realizacji programów w terenie (Cespedes, 1991).
• Na etapie wdrażania należy szczegółowo określić decyzję polityczną i podzielić zasoby między programy (Laffan, 1983).
• Wdrożenie strategii to próba przekształcenia zamierzonej strategii w zrealizowaną strategię (Pennings, 1996).
• Wdrożenie strategii to „suma działań i wyborów wymaganych do wykonania planu strategicznego” (Wheelen & Hunger, 2012, s. 272).
• Wdrożenie obejmuje działania osób (lub grup), które wpływają na osiągnięcie celów określonych we wcześniejszych decyzjach (Van Horn & Van Meter, 1977).
• Wdrożenie to seria kroków podejmowanych przez odpowiedzialnych agentów organizacyjnych w ramach planowanej zmiany w celu uzyskania zgodności wymaganej do zainstalowania zmian (Nutt, 1986).
• Wdrożenie odbywa się poprzez podejmowanie działań kierowniczych (Simon, 1982).
• Wdrażanie strategii polega na tym, co należy zrobić wewnątrz, aby wprowadzić wybraną strategię i faktycznie osiągnąć ukierunkowane wyniki (Thompson & Strickland, 1989).
• Wdrażanie strategii jest postrzegane, jako przekładanie myśli strategicznej na działania organizacyjne (Pearce & Robinson, 1991).
• Wdrożenie to okres przejściowy, w którym ukierunkowani członkowie organizacji idealnie stają się coraz bardziej zręczni, konsekwentni i zaangażowani w korzystanie z innowacji (Klein & Sorra, 1996).
• Samo wdrożenie wiąże się z ryzykiem. Zazwyczaj wiąże się to ze zmianami w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznymi zmianami w strukturach organizacyjnych, budżetowaniu, systemach kontroli, wymaganiach dotyczących pracy i wielu innych funkcjach organizacyjnych (Reed & Buckley, 1988).

Źródło: (Van der Maas, 2008, s. 14–15)

Różni autorzy zwracają uwagę na różne aspekty procesu wdrożenia strategii. Niektórzy uznają je za plan stwierdzając, że jest to dopiero realizacja planu lub decyzji strategicznej na poziomie operacyjnym. Na potrzeby niniejszej dysertacji proces wdrożenia strategii będzie definiowany jako realizacja planów poprzez zamianę ich w konkretne zadania, a następnie ich wykonanie tak, aby zrealizować ustalone cele strategiczne.

Wdrażanie strategii w większości przypadków kończy się niepowodzeniem. Dzieje się tak pomimo rosnącej liczby organizacji poświęcających czas i pieniądze, żeby zbadać rynek, zgromadzić wiedzę czy sprawdzić różne opcje w celu opracowania lepszej strategii (Sacramento, 2018). L. G. Hrebiniak (2005) argumentował, że wiele organizacji jest w stanie tworzyć wielkie plany, ale ponosi porażkę przy wprowadzaniu ich w życie. Spowodowane jest to tym, że wdrożenie strategii jest często skomplikowane i źle zrozumiane. Tymczasem menedżerowie mają większą wiedzę na temat formułowania strategii niż na temat jej wdrażania.

G. Nielsen, K. Martins i E. Powers przeprowadzili badania na temat wdrażania strategii, z których wynika, że organizacje ponoszą porażki na etapie wdrażania. Dzieje się tak dlatego, że w pierwszej kolejności zaczynają one od zmian strukturalnych. Zaniedbują z kolei te zmiany, które mają największy wpływ na efektywność, tj. obszar decyzyjności i przepływ informacji. W tych badaniach wzięło udział 125 tys. pracowników, reprezentujących ponad 1 tys. różnego rodzaju organizacji z ponad 50 krajów na świecie. Autorzy uważają, że wspinała strategia może znacząco podnieść konkurencyjność organizacji, ale dopiero właściwe wdrożenie może utrzymać ją na tym poziomie (Neilson i in., 2009).

W literaturze można znaleźć różne wartości procentowe określające poziom niepowodzenia we wdrażaniu strategii – od 50% do 90% (Gray, 1986; Kaplan & Norton, 2001; Kiechel, 1982, 1984; Morgan i in., 2010; Nutt, 1999; Sirkin i in., 2005). Według badań Gartner, spośród firm, które wprowadzają w swoich obszarach strategię, tylko 44% z nich robi to produktywnie (*Strategic Planning*, 2019). To pokazuje, że mimo licznej literatury w tym obszarze i wielu firm konsultingowych, tylko mniej niż połowa jest w stanie we właściwy sposób pracować nad strategią. Przez niepowodzenie rozumie się nowe strategię sformułowane, ale niewdrożone lub te które zostały wdrożone, ale ze słabym wynikiem (Cândido & Santos, 2015). Takie rozumienie niepowodzenia jest spójne z trzema funkcjami udanego wdrożenia wg. Millera (1997):

- ukończenie wszystkiego, co ma być wdrożone w określonym czasie,
- realizacją zamierzonych działań,
- akceptowalność metody wdrożenia i wyników organizacji.

Istnieje znaczna ilość badań o tym, jak należy formułować strategię. Pomimo to nadal jest niewiele badań na temat konceptualizacji i pomiaru realizacji strategii. T. Hutzschenreutera i I. Kleindiensta przeprowadzili badania, w których poddali analizie 991 artykułów związanych ze strategią. Okazało się, że tylko 67 z nich dotyczyło problematyki wdrażania i realizacji strategii (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006).

Większość literatury o tematyce wdrożenia strategii jest stworzona w stylu doradczym oraz skierowana do praktyków. Nie jest ukierunkowana na rozwój teorii. W rzeczywistości obszary formułowania strategii i jej wdrożenia są powiązаныmi, lecz odrębnymi konstruktami. Oznacza to, że sukces organizacji może zależeć w równej mierze od właściwego sformułowania strategii, jak i od jej prawidłowego wdrożenia (Oliveira i in., 2019). W tym rozdziale jednak skupimy się na samym wdrożeniu strategii.

Prowadząc rozważania na temat porażek we wdrożeniu strategii, nasuwa się pytanie o to, co jest najczęstszą przyczyną niepowodzenia. Zdaniem M. Beer i R. A. Eisenstat (2000) źródeł należy szukać w braku umiejętności zarządzania przedsiębiorstwem przez kadrę kierowniczą. L. G. Hrebiniaka (2005) dodaje do tego problemy natury komunikacyjnej. Tomac C. i D. Pucko (2010) rozszerzają tę listę o brak właściwego systemu motywacyjnego, który zachęcałby pracowników do angażowania się w proces wdrażania strategii.

Sposób rozwiązania problemów z wdrożeniem strategii próbowało znaleźć wielu autorów tworząc rozmaite modele. W polskiej literaturze przedmiotu, G. Gierszewska, B. Olszewska i J. Skonieczny (2013) wyróżniają 2 klasyczne modele wdrażania strategii:

- strategiczne programy funkcjonalne,
- zrównoważoną kartę wyników.

Wyróżniają też 7 nowych koncepcji:

- koncepcję zintegrowanego zarządzania strategią R.S. Kaplana i D.P. Nortona,
- model Strategic Execution Framework M. Morgana, R.E. Levitta i W. Maleka,
- model General Management Navigator G. Mullera-Stewensa i Ch. Lachnera,
- model syntezy strategii B. de Wita i R. Meyera,
- model strategii "błękitnego oceanu" W. Chan Kima i R. Mauborgne,
- model strategicznej elastyczności M.E. Raynora,
- model pasji i dyscypliny wdrażania strategii K. Obłója.

Strategiczne programy funkcjonalne są klasycznym modelem wdrażania strategii. Polegają na konkretyzowaniu działań (w programach funkcjonalnych), które powinny być realizowane w wyodrębnionych obszarach zarządzania (Steinmann & Schreyögg, 2001).

G. de Sainte Marie (1993) wyszczególnił 4 programy funkcyjne występujące w przedsiębiorstwie: marketingowy, produkcyjny, zasobów ludzkich i finansowy.

Zdarza się, że liczba programów w praktyce jest mniejsza lub większa. Jest to uzależnione od wielkości firmy. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że im więcej tych programów, tym trudniejsza jest ich koordynacja. Możliwość przełożenia strategii na działania w poszczególnych obszarach funkcjonalnych firmy jest dużym atutem strategicznych programów funkcjonalnych.

Jednym z najbardziej znanych modeli wdrażania strategii jest zrównoważona (strategiczna) karta wyników (SKW ang. BSC – Balanced Scorecard). W jej ramach zdefiniowane zostały 4 kluczowe obszary: finansowy, klienta, procesów wewnętrznych, infrastruktury i rozwoju (Kaplan & Norton, 1996):

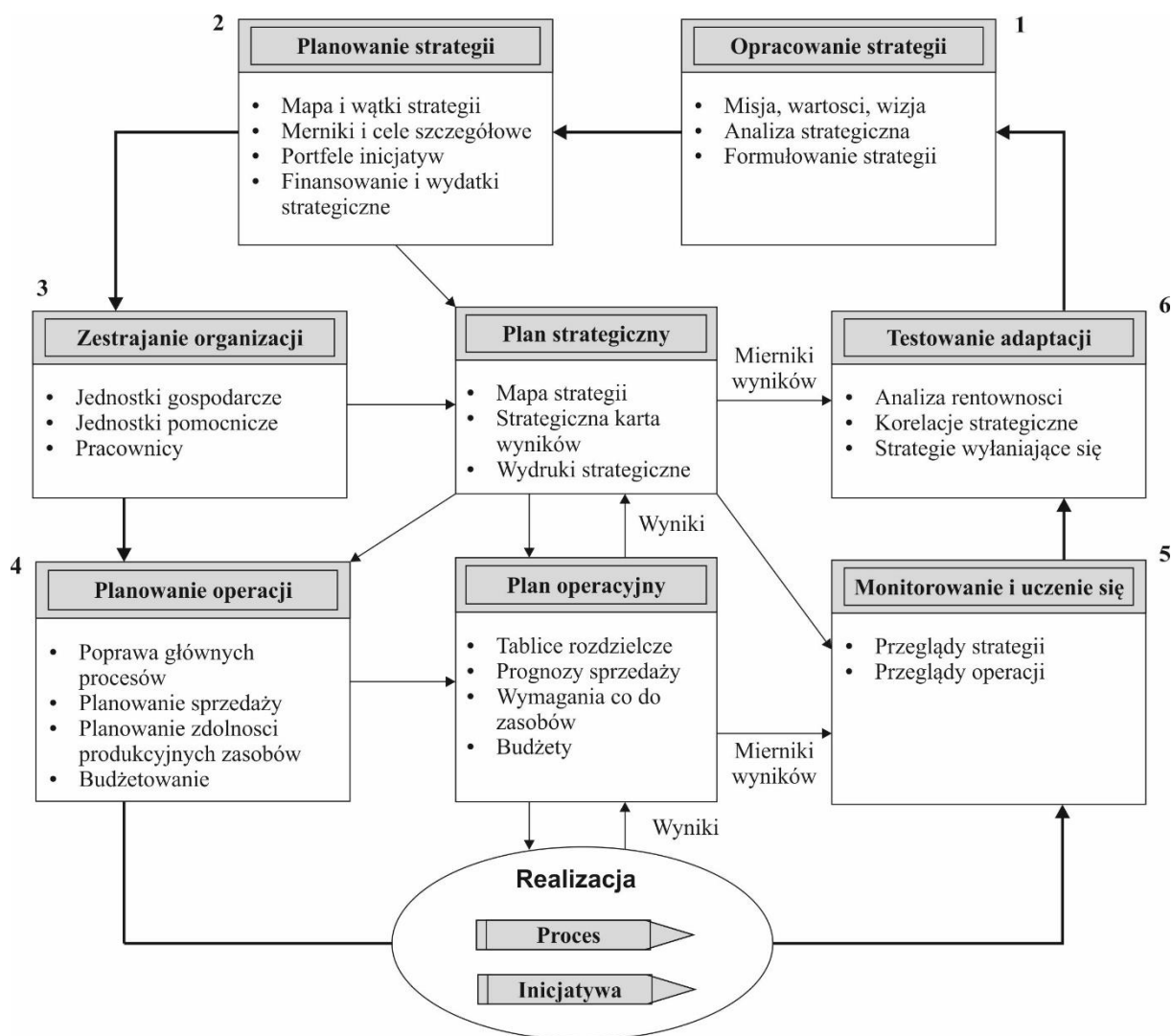
- finansowy – od tej perspektywy zaczyna się wdrożenie SKW. Cele określone w tym obszarze determinują cele i mierniki w pozostałych perspektywach. Dlatego istotne jest zachowanie łańcucha przyczynowo-skutkowego. Wyniki w tym obszarze są miarą efektywności wdrożenia strategii.
- klienta – skupia się na utrzymaniu dotychczasowych klientów i/lub pozyskaniu nowych. Z tego powodu istotne jest zidentyfikowanie nabywców i segmentów rynków, w których firma ma zamiar konkurować. Mierniki, które najczęściej używa się w tej perspektywie, to: satysfakcja klienta, udział w rynku i rentowność klienta.
- procesów wewnętrznych – określa, jak osiągnąć cele zdefiniowane w perspektywie finansowej i perspektywie klienta. Ważnym aspektem w tym obszarze są łańcuchy wartości, wokół których powinny skupiać się działania przedsiębiorstwa. Autorzy zaproponowali model łańcucha wartości obejmujący: procesy innowacyjne, procesy operacyjne i procesy obsługi posprzedażowej.
- rozwoju – ma za zadanie zapewnić długoterminowy rozwój i doskonalenie struktury organizacyjnej. Skupia się na: potencjale kadrowym, możliwościach systemu informacyjnego i na poziomie motywacji, decentralizacji oraz zbieżności celów.

Atutem zrównoważonej karty wyników jest przejrzystość przełożenia wizji i strategii na konkretne cele i mierniki. Niestety wdrożenie tego modelu jest zadaniem trudnym. Jest to spowodowane potrzebą zdefiniowania odpowiednich mierników, a ich wybór jest subiektywny.

Kolejny model R. S. Kaplana i D. P. Nortona to zintegrowany system zarządzania strategią (rysunek 1-7). Składa się on z 6 etapów (Kaplan & Norton, 2010):

ETAP 1: Opracowanie strategii.

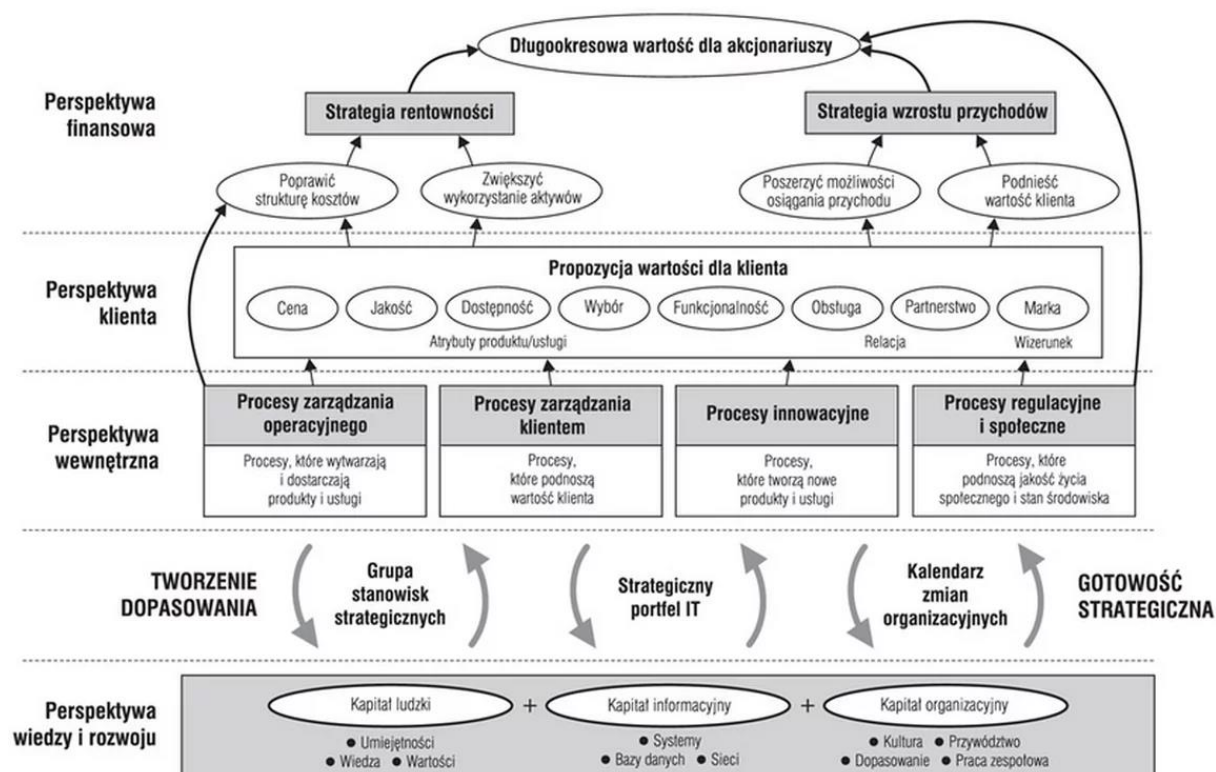
- ETAP 2: Planowanie strategii – wykorzystywana jest tu zrównoważona karta wyników i mapy strategii.
- ETAP 3: Zestrajanie organizacji - czyli przenoszenie SKW i mapy strategii na wszystkie jednostki organizacyjne.
- ETAP 4: Planowanie operacji – wykorzystywane tu są m.in.: zarządzanie jakością i procesami, tablice rozdzielcze procesów, restrukturyzacja procesów, rachunek kosztów działań, prognozy kroczące i planowanie zdolności produkcyjnych.
- ETAP 5: Monitorowanie i uczenie się – prowadzone są tu zebrania przeglądowe kierownictwa, które mają za zadanie monitorować problemy i bariery, a także uczenie się.
- ETAP 6: Testowanie i adaptacja – w oparciu o wewnętrzne informacje oraz te pochodzące z otoczenia zewnętrzne kierownictwo testuje i adaptuje strategię do nowych warunków.



Rysunek 1-7. Zintegrowany system zarządzania strategią

Źródło: (Kaplan & Norton, 2010, s. 9)

Ciekawym narzędziem zaproponowanym przez autorów jest mapa strategii (Rysunek 1-8). Pozwala ona na zwizualizowanie wszystkich tzw. wątków strategicznych, które są zbiorem pokrewnych celów strategicznych. Wątki te powinny być dobrane w taki sposób, żeby usuwały podziały wewnętrzne organizacji. Powinny zatem przenikać przez poszczególne obszary funkcjonalne oraz jednostki biznesowe i pomocnicze. Kolejnym krokiem jest przekształcenie mapy strategii w zrównoważoną kartę wyników, która zawiera bardziej szczegółowe cele i mierniki. Następnie definiowane są odpowiednie inicjatywy strategiczne, których realizacja ma zapewnić realizację celów zapisanych na mapie strategii.



Rysunek 1-8. Przykładowa mapa strategii

Źródło: (Kaplan & Norton, 2010)

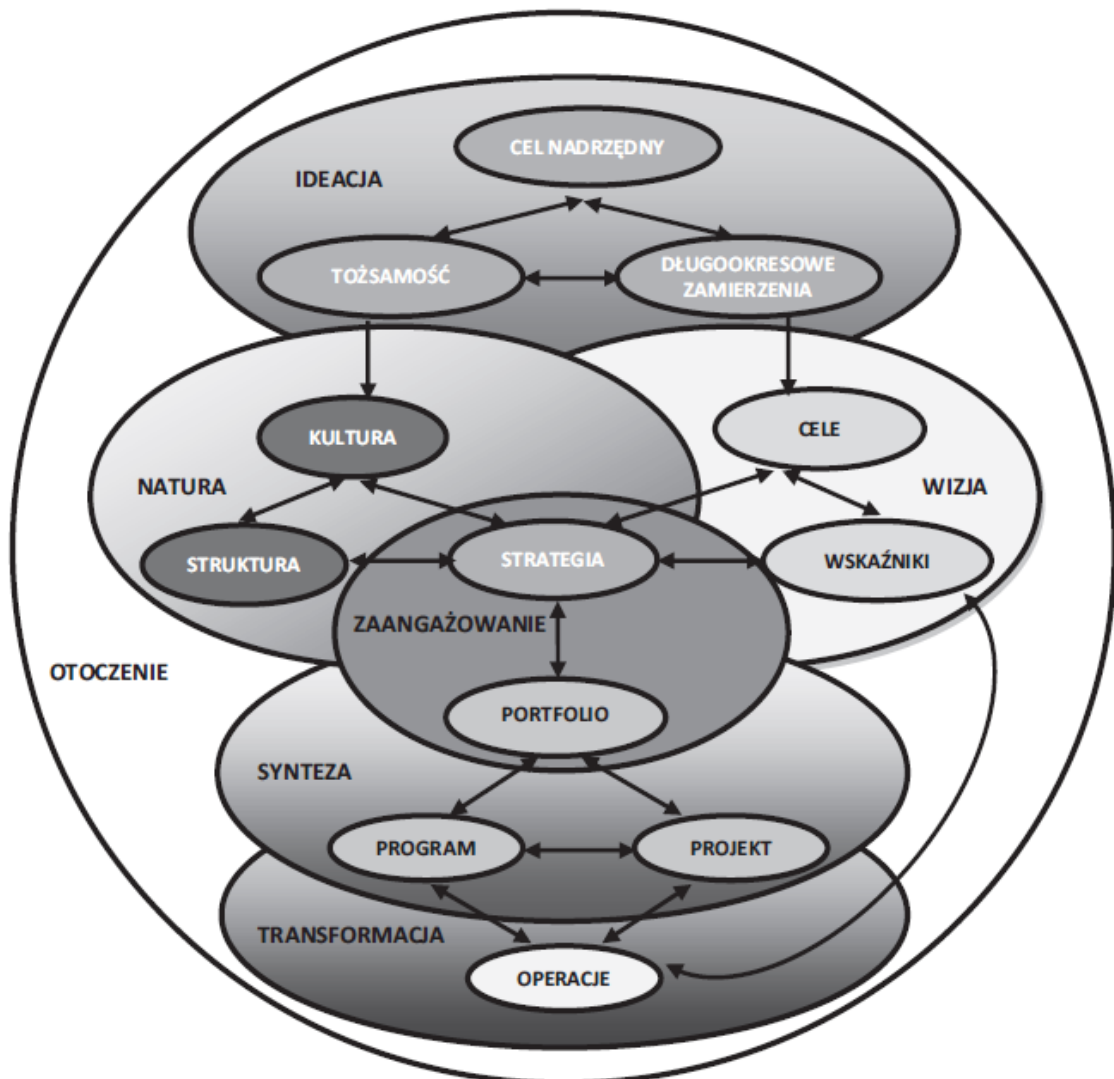
Kolejny model wdrażania strategii należy do M. Morgana, R. E. Levitta i W. Maleka. Strategic Execution Framework (SEF) (Rysunek 1-9) zawiera 6 obszarów, na które składa się kilka elementów (Wasserman & Czarnecki, 2014; Wołczek & Ignacy, 2017b):

1. Ideacja (ideation) bazuje na 3 fundamentalnych pytaniach: kim jesteś? Dlaczego tu jesteś? Dokąd zmierzasz?
2. Natura organizacji (nature) skupia się na kontekście organizacyjnym, w jakim będzie formułowana i wdrażana strategia.
3. Wizja (vision) zwraca uwagę na długoterminowe zamiary. Składa się z celów i wskaźników.

4. Zaangażowanie (engagement) zwraca uwagę na strategię firmową, czyli portfel projektów, który powinien przełożyć się na urzeczywistnienie wizji. Jest to więc miejsce, gdzie strategia przekładana jest na działania.
5. Synteza (synthesis) to obszar, w którym plany zamieniają się w rzeczywistość. Przedsiębiorstwa powinny zapewnić, że planowane projekty są tymi, które faktycznie są realizowane.

Transformacja (transition) polega na przekształceniu wyników na operacje. W tym miejscu organizacja osiąga lub nie osiąga swoich celów.

Model SEF wiąże się z holistycznym podejściem do wdrażania strategii. Uwzględnia zarówno decyzje, jak i działania w różnych obszarach. Jego efektem jest opracowanie strategii i jej wdrożenie. Model wykorzystuje zarządzanie portfelem projektów w procesie wdrażania strategii (Wasserman & Czarnecki, 2014).



Rysunek 1-9. Model Strategic Execution Framework (SEF)

Źródło: (Wasserman & Czarnecki, 2014)

Następny model to General Management Navigator (GMN) opracowany przez G. Mullera-Stewensa i Ch. Lachnera (Müller-Stevens & Lachner, 2001; Noga, 2011). Zdaniem autorów wdrażanie strategii nie skupia się na niej samej, ale na związanych z nią inicjatywach strategicznych. Zakładają oni, że strategia organizacji co do zasady jest już zdefiniowana. Określają ją rynki, na których działa przedsiębiorstwo, działania względem konkurencji oraz inne czynniki wpływające na tworzenie wartości dla klienta. Rysunek 1-10 przedstawia model GMN, który obejmuje 5 obszarów (Gierszewska i in., 2013):

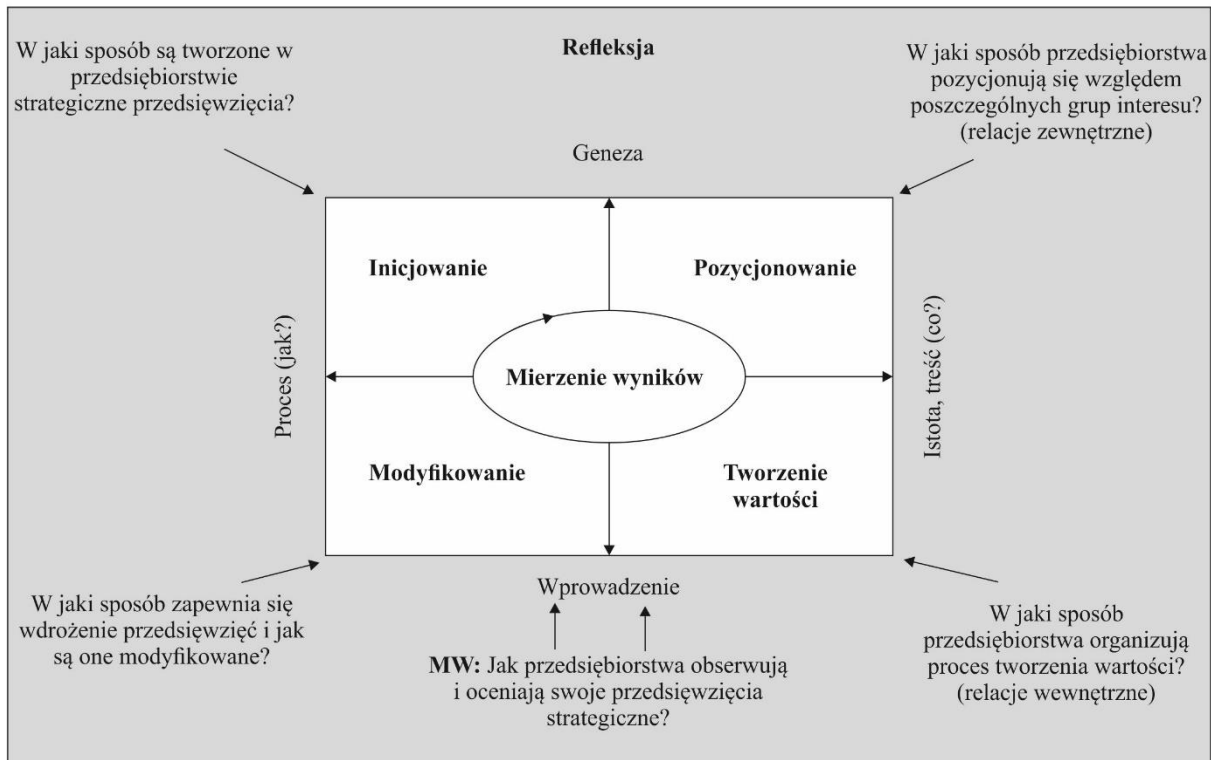
- inicjowanie – dotyczy przedsięwzięć strategicznych. Przez inicjatywy rozumie się każdy impuls, który w sposób istotny wpływa na rozwój przedsiębiorstwa.
- pozycjonowanie – w tej fazie przedsięwzięcia są ukierunkowane na kształtowanie związku organizacji z otoczeniem, czyli grupami interesariuszy. Pomiędzy organizacją a grupami istnieją wzajemne relacje związane m.in. z transferem dóbr i pieniędzy. Mają one charakter kulturowy, prawny i społeczny.
- tworzenie wartości – skupia się na relacjach wewnętrznych przedsiębiorstwa. Związane to jest z tym, że w zależności od tego, jakimi umiejętnościami dysponuje organizacja, w taki sposób może angażować się w otoczenie. Strategiczne inicjatywy w tym obszarze skupione są na rozwijaniu umiejętności.
- modyfikowanie – odpowiada na pytanie, jak skutecznie wdrożyć inicjatywy strategiczne.
- mierzenie wyników – wszystkie sposoby pomiaru realizacji strategicznych przedsięwzięć na każdym etapie ich istnienia.

GMN kładzie nacisk na strategiczne przedsięwzięcia, a nie na samą strategię. Model charakteryzuje przedsięwzięcia w 2 wymiarach: geneza i wprowadzenie (oś pionowa) oraz proces i istota realizacji (oś pozioma). Każdy z 5 obszarów rozpatrywany jest najpierw z punktu widzenia stanu obecnego, a następnie stanu docelowego.

Jak chcielibyśmy tworzyć w przedsiębiorstwie strategiczne przedsięwzięcia?

Kształtowanie

Jak chcielibyśmy pozycjonować przedsiębiorstwo względem poszczególnych grup interesu? (relacje zewnętrzne)



Jak chcielibyśmy zapewnić wdrożenie przedsięwzięć strategicznych i jak je modyfikować?

MW: Jak chcielibyśmy obserwować i oceniać przedsięwzięcia strategiczne przedsiębiorstwa?

Jak chcielibyśmy kształtować tworzenie wartość w przedsiębiorstwie? (relacje wewnętrzne)

Rysunek 1-10. Model General Management Navigator

Źródło: (Gierszewska i in., 2013)

B. de Wit i R. Meyer zaproponowali model syntezy strategii, który zakłada, że strategie powstają stopniowo w trakcie krótkich cykli tworzenia. Jest to proces złożony, ponieważ analizowanie, formułowanie i wdrażanie dzieją się równolegle, w sposób ciągły. Z tego powodu nachodzą na siebie. Rysunek 1-11 przedstawia model syntezy strategii. Cykl tworzenia strategii składa się z 3 wątków (Wit & Meyer, 2007, s. 81–85):

1. Myślenie strategiczne – związane jest z pewnym procesem myślowym, skupionym wokół problemów strategicznych. Ma za zadanie uniknąć zagrożeń z otoczenia oraz wykorzystać możliwości. Poradzenie sobie z problemem strategicznym wymaga przejścia przez proces rozumowania strategicznego, które składa się z czterech elementów:
 - a) Identyfikacja – odpowiada na pytanie: w czym tkwi problem?
 - b) Diagnoza – odpowiada na pytanie: na czym polega istota problemu?
 - c) Realizacja – odpowiada na pytanie: jakie działania należy podjąć?

- d) Tworzenie – odpowiada na pytanie: jak się odnieść do problemu?
2. Formułowanie strategii – składa się z następujących elementów:
- Identyfikacja problemów strategicznych – polega na tworzeniu strategii i określaniu priorytetów.
 - Diagnoza problemów strategicznych – polega na przeprowadzeniu analizy wewnętrznej i zewnętrznej.
 - Formułowanie strategii – polega na opracowaniu i wyborze wariantu.
 - Realizacja strategii – polega na podejmowaniu działań i ich kontroli.
3. Zamiana strategii – ma charakter długookresowy. Ważne jest, aby ten proces nadążał za pojawiającymi się szansami i zagrożeniami. Wiąże się z to z modyfikacją lub likwidacją narażonych na zmiany niektórych elementów systemu zarządzania. Autorzy definiują odnowę strategiczną jako proces ciągłego przeprowadzania zmian, który składa się z:
- Systemu biznesowego,
 - Struktury organizacyjnej,
 - Procesów organizacyjnych,
 - Kultury organizacyjnej.



Rysunek 1-11. Model syntezy strategii

Źródło: (Gierszewska i in., 2013, s. 268)

Tym co wyróżnia model B. de Wita i R. Meyera to zwrócenie szczególnej uwagi na proces myślenia strategicznego oraz uwzględnienie zmiany strategicznej. Autorzy koncentrują

się na sposobach percepcji pewnych zjawisk przez kierowników. Przekształcają też ich myśli w całkiem nowe pomysły dotyczące problemów strategicznych, czy też odnowy strategicznej.

W kontekście współczesnych ujęć strategii należy zwrócić uwagę na strategię błękitnego oceanu (Kim & Mauborgne, 2010). Autorzy odrzucają ideę strategii adaptacyjnych i skupiają się na strategii innowacji wartości. Kreują nowe rynki i produkty oraz zwracają uwagę na obszary, w których przedsiębiorstwo nie jest zmuszone do prowadzenia wyniszczającej konkurencji. Autorzy wprowadzają 2 metafory: błękitnego oceanu i czerwonego oceanu.

Błękitny ocean jest niewykorzystanym obszarem rynku, w którym producent sam kreuje popyt. Dzięki temu ma dużą szansę na znaczny zysk. Tworzenie tego oceanu następuje poprzez dostarczanie komplementarnych produktów oraz poszukiwanie alternatywnych branż i klientów. Przy tworzeniu nowego produktu konkurencja jest nie istotna, ponieważ reguły rynkowe są dopiero ustalane.

Czerwony ocean oznacza z kolei branże dziś istniejące, gdzie znane są reguły oraz konkurencja. W tym oceanie przedsiębiorstwa skupiają się na walce z konkurencją, tak żeby zagarnąć dla siebie jak największą część rynku. Przestrzeń rynkowa z czasem staje się coraz bardziej zatłoczona, co powoduje coraz słabsze perspektywy wzrostu.

Tabela 1-7 przedstawia 6 zasad strategii błękitnego oceanu, które mają za zadanie odpowiedzieć na ryzyka, przed którymi stoją współczesne przedsiębiorstwa.

Tabela 1-7. Sześć zasad strategii błękitnego oceanu

Zasady związane z formułowaniem strategii	Czynniki ryzyka neutralizowane przez poszczególne zasady
Rekonstrukcja granic rynku	Spadek ryzyka poszukiwań
Koncentracja na szerokiej wizji, a nie na liczbach	Spadek ryzyka planowania
Sięganie poza granice istniejącego popytu	Spadek ryzyka skali
Właściwa kolejność elementów strategicznych	Spadek ryzyka modelu biznesowego
Zasady dotyczące realizacji strategii	Czynniki ryzyka neutralizowane przez poszczególne zasady
Przewyciężenie głównych przeszkód organizacyjnych	Spadek ryzyka organizacyjnego
Wbudowanie realizacji w strategię	Spadek ryzyka zarządzania

Źródło: (Kim & Mauborgne, 2010)

Kolejnym opisanym modelem będzie strategia elastyczności M. E. Raynora. Składa się on z 4 faz (Raynor, 2007, s. 220–231). Są to:

1. Antycypacja – polega na zdefiniowaniu napędów zmian, ustaleniu możliwego rozwoju wypadków w przyszłości oraz określeniu, które z nich są prawdopodobne.

2. Formułowanie – związane jest z przygotowaniem optymalnych strategii dla każdego ze scenariuszy. Następnie z tych optymalnych strategii wyłaniane są elementy okazjonalne i kluczowe.
3. Akumulacja – wiąże się z zaangażowaniem w kluczowe elementy oraz z przyjęciem opcji w stosunku do elementów okazjonalnych.
4. Działanie – polega na monitorowaniu sytuacji, określeniu, która z optymalnych strategii jest najwłaściwsza, wykorzystaniu odpowiednich opcji oraz połączeniu z elementami kluczowymi.

Zdaniem autora strategiczna elastyczność jest czymś odmiennym niż tradycyjna elastyczność czy przystosowalność. Elastyczność oznacza zmianę w obrębie pewnych ograniczeń, co jest potrzebne. Natomiast niepewność związana ze strategią wymaga strategicznej elastyczności, czyli zdolności do zmiany strategii. Zapewniają to opcje na alternatywne strategie. Realizowanie strategii w taki sposób jest trudne z powodu dużej presji na realizowanie jasnej strategii. Taki nacisk wychodzi ze strony m.in. interesariuszy czy właścicieli.

Następny model, czyli model pasji i dyscypliny wdrażania strategii, został opracowany przez K. Obłója. Zdaniem autora pasja jest niezbędnym elementem wdrażania, zarówno gdy rozpoczynaniu od zera, jak i na późniejszym etapie. W każdym z tych przypadków wiąże się to z rzuceniem wyzwania rynkowi poprzez m.in. zaoferowanie innowacyjnego produktu, stworzenie zupełnie nowego rynku, czy też zbudowanie nowego modelu biznesowego. Wyróżnia się 2 źródła pasji (Obłój, 2016):

- prawdziwą innowację – czyli stworzenie nowej rzeczywistości rynkowej. Bardziej może to być związane z pojawieniem się całkiem nowych modeli biznesowych, rynków lub przemysłów, aniżeli z pojawieniem się nowego produktu.
- zmianę – wiąże się z wnikliwą interpretacją istniejącej rzeczywistości rynkowej. Chodzi o dostrzeżenie zjawisk czy trendów już istniejących, ale nie oczywistych dla wszystkich.

Założeniem tego modelu jest to, że każde wdrożenie strategii wymaga pewnych rozstrzygnięć, do których dochodzi w wyniku 4 powiązanych ze sobą procesów (Obłój, 2016):

- nadawaniu sensu zmianom w otoczeniu, tzw. interpretacja otoczenia,
- określeniu celów i priorytetów,
- wyznaczeniu granic firmy,
- budowaniu modelu biznesowego.

Poszczególne etapy należy realizować w zdyscyplinowany organizacyjnie i intelektualnie sposób. Oczywiście jest, że nie wszyscy kierownicy będą w stanie w pełni skutecznie zarządzać każdym z tych procesów. Powinni jednak robić to na tyle sprawnie, żeby zapewnić wsad do pozostałych procesów oraz szybko wychwytywać i korygować ewentualne błędy.

Poza modelami wymienionymi przez G. Gierszewską, B. Olszewską i J. Skoniecznego, w literaturze przedmiotu można znaleźć również poniższe modele:

- model L. G. Hrebiniaka,
- model P. Wołczek i J. Ignacy,
- model hoshin kanri - J. K. Liker i G. L. Convis,
- model łączący zrównoważoną kartę wyników z hoshin kanri - A. S. Serdar i M. Tanvas.

Model L. G. Hrebiniaka skupia się na 5 obszarach, w których podejmowane są najważniejsze decyzje i działania z punktu widzenia wdrożenia strategii: strategia korporacyjna, struktura korporacyjna i integracja, strategia biznesowa i krótkoterminowe cele, struktura biznesowa i integracja, zachęty i kontrola (Hrebiniak, 2005).

Powyższy model wdrożenia strategii stanowi logiczny przepływ decyzji oraz działań. Model opiera się na kluczowych obszarach, które wymagają szczególnej uwagi ze strony osób zarządzających. Decyzje, które w nich zapadają są kluczowe dla powodzenia wdrożenia strategii.

L. G. Hrebiniaka zwraca uwagę na istotne obszary, w których podejmowane są decyzje i działania prowadzące do wdrożenia strategii. Duże znaczenie ma również kontekst, w jakim te decyzje zapadają. Zrozumienie powiązań pomiędzy czynnikami kontekstu a podejmowanymi decyzjami jest kluczowe dla osiągnięcia sukcesu w realizacji strategii.

Kolejny model wdrażania strategii został opracowany przez P. Wołczka i J. Ignacego na bazie badań empirycznych przeprowadzonych w 200 przedsiębiorstwach. Zauważyli oni, że „precyzyjne uchwycenie istoty i całościowego kontekstu organizacyjnego wdrażania jest bardzo trudnym zadaniem, gdyż implementacja strategii stanowi niezwykle wieloaspektowy i wielowątkowy proces o szerokim zasięgu pojęciowym.” (Wołczek & Ignacy, 2017a). Wypracowany model przedstawia sposób, w jaki dochodzi do przekształcenia strategii rozwoju w wymierne rezultaty wdrażania. Rysunek 1-12 przedstawia model P. Wołczka i J. Ignacego.



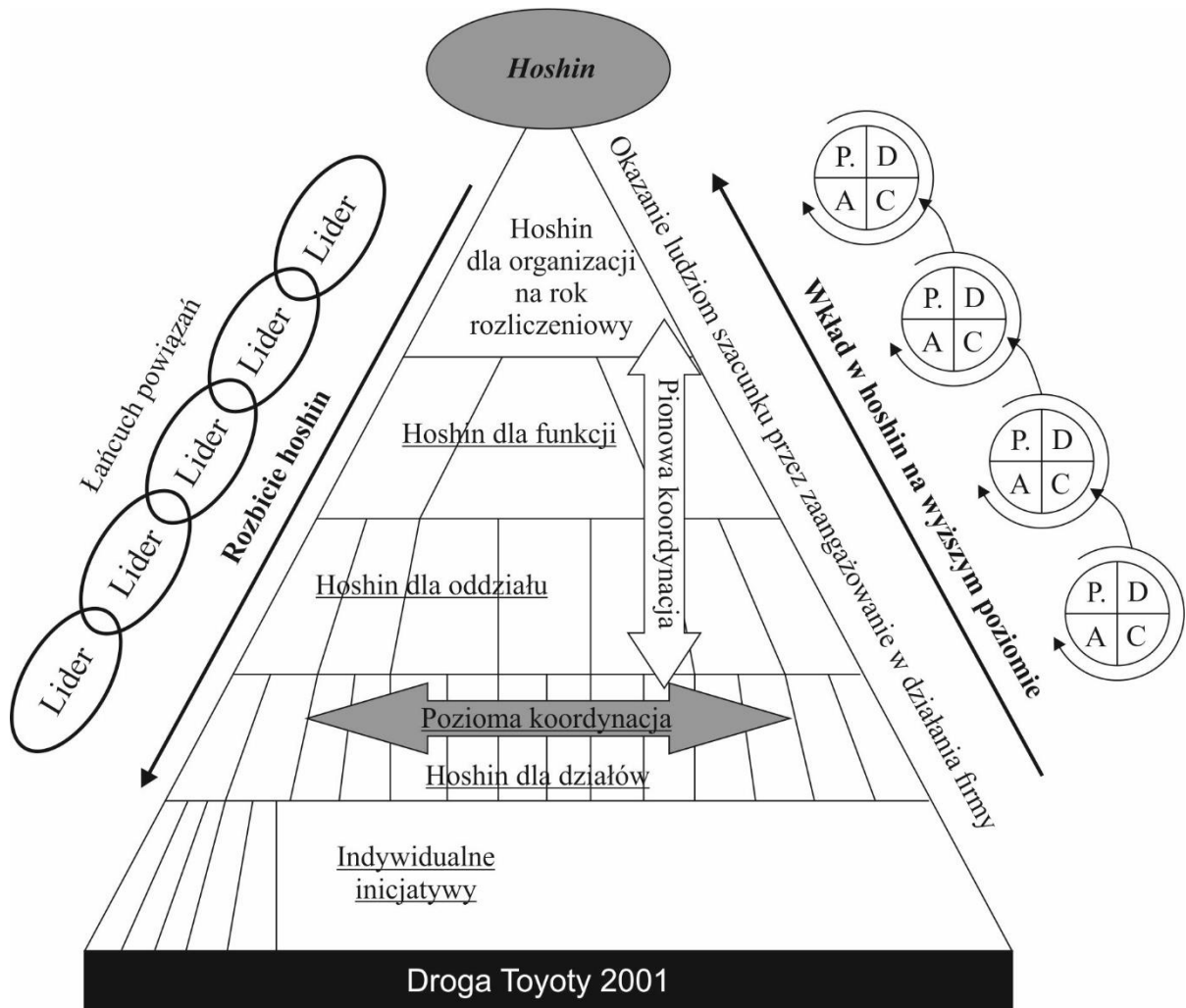
Rysunek 1-12. Model wdrażania strategii, P. Wołczek i J. Ignacy

Źródło: (Wołczek & Ignacy, 2017a)

Model uwzględnia zarówno planowanie procesu wdrożenia strategii, jak i etap właściwego wdrożenia. Składa się z następujących elementów:

1. Opracowana strategia.
2. Planowanie i organizowanie wdrożenia.
3. Właściwe wdrożenie - powinno angażować wszystkie niezbędne zasoby, które pozwolą na realizację założonych celów.
4. Monitoring uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych.
5. Adaptacja.
6. Redefinicja strategii i wdrożenia.

J. K. Liker i G. L. Convis opisali proces wdrażania strategii w firmie Toyota. W tym celu wykorzystywany jest tzw. proces „hoshin kanri” – „proces ustalania celów na drodze uzgodnień z wszystkimi komórkami organizacji” (Liker & Convis, 2012, s. 77). „Hoshin” oznacza wskazywać kierunek, a „kanri” – zarządzanie lub kontrolę. W tym systemie zaczyna się najpierw od Globalnej Wizji (najczęściej na 10 lat), następnie ustalane są średnio i długoterminowe plany (na ok. 5 lat). Na końcu przekłada się je na plany roczne, czyli właśnie „Hoshin” (Liker & Convis, 2012). Rysunek 1-13 prezentuje sposób schodzenia w dół organizacji poprzez uszczegóławianie celów. Dodatkowo w płaszczyźnie poziomej poszczególne komórki koordynują swoje działania, aby osiągnąć cele nadrzędne.



Rysunek 1-13. Hoshin kanri – zarządzanie w pionie i poziomie
Źródło: (Liker & Convis, 2012)

W hoshin kanri został zaadaptowany cykl Deminga PDCA. Występuje on w postaci FAIR (Focus-Alignment-Integration-Review). Jest to proces odbywający się w cyklu rocznym. Rozpoczyna się w momencie, gdy kierownictwo podejmuje działania oparte na doświadczeniach z poprzedniego roku oraz modyfikuje kierunki strategiczne na nadchodzący rok.

Dalej przechodzimy do etapu planowania, gdzie kilka kluczowych celów jest dostosowanych do rocznych planów na poziomie lokalnym, a następnie wdrażanych za pośrednictwem jednostek biznesowych. Kolejną fazą jest „do”. Polega na włączeniu kilku kluczowych celów do codziennego zarządzania. Faza „check” polega na przeglądzie rocznych wyników. Informacja z tego etapu wraca do fazy „act” i cykl zaczyna się od nowa.

To, co odróżnia hoshin kanri od tradycyjnego zarządzania przez cele, to sposób identyfikacji i weryfikacji tych celów. Są one poprzedzone intensywnym zbieraniem danych. Powstają na bazie konsensusu wśród 20-30 reprezentantów kierownictwa, którzy posiadają

wiedzę na temat sytuacji firmy na każdym szczeblu organizacyjnym. Kolejna różnica dotyczy stopnia współpracy i dochodzenia do kompromisów przy kaskadowym schodzeniu celów. Określa się to mianem „przerzucania piłki”. Jest to kluczowy element hoshin kanri, ponieważ pozwala na dostosowanie i integrację strategii. Ustalanie celów nie jest jednokierunkowe, lecz następuje na drodze dialogu. Kierownicy, którzy są wyżej w hierarchii ustalają z kierownikami niższego szczebla, jakie cele będą możliwe do zrealizowania. Trzecia różnica polega na tym, że w hoshin kanri angażowane są wszystkie poziomy organizacyjne (Liker & Convis, 2012).

A. S. Serdar i M. Tanyas (2007) zaproponowali połączenie Zrównoważonej Karty Wyników i hoshin kanri, jako elementów wzajemnie się uzupełniających. Hoshin kanri jest podejściem bazującym na procesie. Koncentruje się nie tylko na wynikach, ale również na sposobie ich osiągnięcia. Z kolei Karta Wyników jest podejściem ukierunkowanym na wyniki – ważne jest to, co zostało osiągnięte. W takim ujęciu hoshin kanri jest postrzegane jako metoda ukierunkowana na środki, a Zrównoważona Karta Wyników na cel (Serdar & Tanyaş, 2007).

Tak duża różnorodność w podejściach do wdrażania strategii stanowi pewną trudność w wyborze tej właściwej, adekwatnej dla danej organizacji. Badania pokazują, że większość wdrożeń kończy się niepowodzeniem. Z jednej strony może to być wynikiem tego, że część z tych modeli jest bardzo skomplikowana i trudna w implementacji oraz w utrzymaniu. Z kolei inne modele pozostają bardziej na poziomie koncepcyjnym i nie konkretyzują wielu istotnych aspektów wdrożenia strategii. Tabela 1-8 przedstawia porównanie modeli pod kątem ich wad i zalet. Praktycznie wszystkie modele prezentują podejście procesowe. Najczęściej zaczynają od elementów zmierzających do sformułowania strategii, a kończą na działaniach ukierunkowanych na jej wdrożenie. Jedynie model strategicznych programów funkcjonalnych prezentuje odmienne podejście. Jest ono związane z silosowością tego procesu. Skupia się na przełożeniu strategii na obszary funkcjonalne i działania, jakie powinny być w nich realizowane.

Tabela 1-8. Porównanie modeli wdrażania strategii

Kryterium Modele wdrażania strategii	Mechanizm wdrożenia	Rodzaj podejścia	Zalety modelu	Wady modelu	Wykorzystanie projektów
SPF	Przełożenie strategii na szczegółowe działania w obszarach funkcjonalnych organizacji.	Skupienie na funkcjach zarządzania	Przełożenie strategii na konkretne zadania, które powinny zostać zrealizowane przez poszczególne obszary funkcjonalne. Pozwala to na dopasowanie zadań do specyfiki dane obszaru.	W dużych przedsiębiorstwach ilość obszarów funkcjonalnych może być na tyle duża, że koordynacja działań między nimi staje się utrudniona. Dodatkowo model skupia się na silosowym wdrażaniu strategii.	NIE
SKW	Przekładanie strategii na konkretne mierniki z punktu widzenia 4 obszarów: finansowego, klienta, procesów wewnętrznych, infrastruktury i rozwoju	Procesowe	Skonkretyzowanie strategii poprzez przełożenie strategii na konkretne cele i mierniki.	Trudność wdrożenia z uwagi na potrzebę zdefiniowania odpowiednich mierników, natomiast ich wybór jest subiektywny	NIE
ZZS	Wdrożenie odbywa się poprzez wybór konkretnych inicjatyw strategicznych stanowiących swego rodzaju portfel.	Procesowe	Uwzględnia wiele aspektów wdrożenia strategii od formułowania, przez planowanie, kaskadowanie w dół organizacji, monitorowanie, uczenie się oraz adaptację. Uwzględnia również konkretyzację strategii poprzez przełożenie jej na konkretne cele i mierniki oraz zarządzanie inicjatywami niezależnie od obszarów funkcjonalnych organizacji.	Model jest skomplikowany, a więc i trudny we wdrożeniu. Jest podejściem od góry do dołu.	TAK
SEF	Wdrożenie odbywa się poprzez portfel projektów, który przekłada strategię na działania. Model zwraca uwagę na 6 imperatywów: ideacja, natura organizacji, wizja,	Procesowe	Prezentuje holistyczne podejście uwzględniając decyzje oraz działania podejmowane w różnych obszarach przedsiębiorstwa: od opracowania strategii do jej wdrożenia.	Trudność w połączeniu i zgraniu wszystkich 6 imperatywów. Brak konkretnych narzędzi i	TAK

	zaangażowanie, synteza, transformacja.			mechanizmów wdrożenia strategii.	
GMN	Zorientowana na typowe procesy zarządzania menedżerów. Skupia się na badaniu konkretnych przedsięwzięć strategicznych oraz sposobu ich urzeczywistniania.	Procesowe	Uwzględnia dynamiczne podejście do inicjowania, a następnie realizacji inicjatyw strategicznych. Zakłada analizę sytuacji obecnej, a następnie definiuje przebieg procesu docelowego.	Całe wdrożenie spoczywa na barkach kierownictwa. Model określa jedynie ogólne obszary.	TAK
SS	Proces wdrażania odbywa się równolegle z formułowaniem strategii. Strategia jest rozwijana w miarę upływu czasu.	Procesowe	Poza procesem formułowania i wdrażania strategii, uwzględnia myślenie strategiczne i zmianę strategiczną. Zapewnia adaptację działań strategicznych do zmieniających się warunków.	Nie definiuje sposobu, w jaki należy przełożyć strategię na konkretne działania. Skupia się jedynie na ogólnym przebiegu procesu zarządzania strategicznego.	NIE
SBO	Wdrażanie odbywa się z jednej strony poprzez eliminowanie przeszkód takich jak: percepcyjna, związana z zasobami, motywacyjna i polityczna. Z drugiej strony w wyniku wbudowania realizacji w strategię poprzez budowę zaufania między ludźmi.	Procesowe	Poza skupieniem się na obecnej branży model nastawiony jest na wyjście poza standardowe ramy prowadzonego biznesu w celu poszukiwania nisz rynkowych. Kładzie również nacisk na włączenie w proces wszystkich pracowników.	Brakuje procesu monitorowania realizacji strategii.	NIE
SE	Wdrożenie poprzez tworzenie scenariuszy. Model składa się z 4 elementów: antycypacji, formułowania, akumulacji i działania.	Procesowe	Pozwala przygotować organizację na różne możliwe opcje zdarzeń w przyszłości. Zapewnia elastyczność organizacji.	Trudno jest przewidzieć wszystkie możliwe scenariusze przyszłości. Strategia nie jest jasna, więc wiąże się to z dużą presją m.in. od właścicieli i interesariuszy.	NIE
PiDWS	Wdrożenie odbywa się w wyniku 4 procesów: interpretacji otoczenia, określenia celów i priorytetów, wyznaczenia granic firmy oraz budowy modelu biznesowego. Ten ostatni proces zapewnia operacjonalizację strategii poprzez zdefiniowanie zasobów, umiejętności oraz konfigurację ich połączeń.	Procesowe	Angażuje w proces wdrażania wszystkich pracowników organizacji. Zwraca również uwagę na możliwość włączenia w ten proces m.in. konsultantów i specjalistów z różnych dziedzin spoza firmy. Zwraca uwagę na konieczność wybrania jednego lub dwóch trendów z otoczenia kluczowych z punktu widzenia budowy strategii.	Daje jedynie ogólne wytyczne i kierunki. Dodatkowo pomija monitorowanie wdrożenia strategii.	NIE

MH	Proces wdrażania strategii składa się z kilku obszarów: strategii korporacyjnej, struktury korporacyjnej i integracji, strategii biznesowej i krótkoterminowych celów, struktury biznesowej i integracji, zachęty i kontroli	Procesowe	Bierze pod uwagę różne poziomy organizacyjne, a także przełożenie celów na konkretne mierniki oraz integrację struktury organizacyjnej. Uwzględnia proces uczenia się i sprzężenia zwrotnego pomiędzy poszczególnymi etapami procesu. Zwraca również uwagę na konieczność wbudowania w proces wdrożenia zdolności do adaptacji działań.	Daje ogólne wytyczne, co należy wziąć pod uwagę na poszczególnych etapach wdrażania strategii.	NIE
MWI	Proces wdrażania strategii składa się z: opracowanej strategii, planowania i organizowania wdrożenia, właściwego wdrożenia, monitoringu uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, adaptacji, redefinicji strategii i wdrożenia.	Procesowe	Przedstawia najczęściej spotykane problemy na poszczególnych etapach procesu wdrażania strategii.	Daje ogólne wytyczne co do etapów procesu wdrażania strategii. Pomija jednak sposób realizacji poszczególnych etapów.	NIE
MHK	Cele ustalane są na drodze konsultacji ze wszystkimi poziomami organizacyjnymi. W pierwszej kolejności schodząc w dół, a następnie następuje informacja zwrotna na temat tego, co jest możliwe.	Procesowe	Cele uzgadniane są na bazie dialogu pomiędzy wszystkimi szczeblami organizacji, co pozwala na zoperacjonalizowanie celów i przełożenie ich na konkretne projekty i działania.	Nie orientuje się na konkretnych celach, a jedynie na środkach.	NIE
MZKWHK	Wdrożenie strategii odbywa się przy wykorzystaniu podejścia hoshin kanri oraz wykorzystaniu przełożenia celów strategicznych na konkretne mierniki.	Procesowe	Koncentruje się na wizji oraz kładzie nacisk na komunikację i ciągłe uczenie się organizacji. Integracja obydwu modeli pozwala na uzupełnienie luki w BSC wynikającej z braku strategii dla komunikowania się, a z drugiej strony wypełnia lukę w hoshin kanri związaną z trudnością w określeniu kluczowych celów.	Nie ma konkretnych wytycznych sposobu powiązania BSC z hoshin kanri.	NIE

SPF - Strategiczne programy funkcjonalne, SKW - Strategiczna karta wyników, ZZS - Zintegrowane zarządzanie strategią R.S. Kaplana i D.P. Nortona, SEF – Strategic Execution Framework M. Morgana, R.E. Levitta i W. Maleka, GMN - General Management Navigator, SS - Synteza strategii, SBO - Strategia "błękitnego oceanu", SE - Strategiczna elastyczność, PiDWS - Pasja i dyscyplina wdrażania strategii, MH - Model L. G. Hrebiniaka, MWI - Model P. Wołczek i J. Ignacy, MHK - Model hoshin kanri, MZKWHK - Model łączący zrównoważoną kartę wyników z hoshin kanri.

Źródło: opracowanie własne

Do najbardziej kompletnych modeli należy zintegrowane zarządzanie strategią (ZZS) R.S. Kaplana i D. P. Nortona (2010). Daje on bardzo konkretne wytyczne dotyczące tego, co należy zrobić na poszczególnych etapach procesu wdrożenia. Niestety model ten skupia się na podejściu z góry do dołu. Z tego powodu zupełnie pomija możliwość tworzenia strategii na drodze dialogu z pracownikami. Uzupełnieniem tego podejścia jest model, który łączy zrównoważoną kartę wyników z hoshin kanri (Serdar & Tanyaş, 2007). Dodaje on aspekt związany ze sposobem komunikowania się organizacji w procesie wdrażania strategii. Nie precyzuje jednak, jak dokładnie należy zintegrować hoshin kanri i SKW.

Należy zwrócić uwagę na to, że niektóre z wymienionych modeli zawierają pewne aspekty związane z wdrażaniem strategii poprzez realizację różnego rodzaju inicjatyw, czyli tak naprawdę projektów. Należą do nich:

- zintegrowane zarządzanie strategią (Kaplan & Norton, 2010),
- Strategic Execution Framework (Morgan i in., 2010),
- General Management Navigator (Müller-Stevens & Lachner, 2001).

Powyższe modele nie konkretyzują, jak należy zarządzać tymi inicjatywami, choćby w kontekście dostępnych zasobów czy zmieniających się warunków otoczenia. Pomijają też cały proces monitorowania ich realizacji.

Celem niniejszego podrozdziału był przegląd metod wykorzystywanych w procesie wdrażania strategii. W literaturze występuje bardzo duża liczba różnych podejść do tego zagadnienia. Są modele, które oferują bardzo kompleksowe podejście od opracowania strategii, po jej wdrożenie, a następnie monitoring (Kaplan & Norton, 2010; Müller-Stevens & Lachner, 2001; Wit & Meyer, 2007). Niektóre zwracają uwagę na dużą rolę projektów w tym procesie (Wasserman & Czarnecki, 2014). Są też modele skupiające się na potencjale wynikającym z wykorzystania niszy rynkowej, czy też tworzeniu nowych produktów i rynków (Kim & Mauborgne, 2010; Obłój, 2016). Inne modele zwracają uwagę na proces ustalania celów organizacyjnych, bazujący na konsultacjach pomiędzy różnymi szczeblami (Liker & Convis, 2012).

2. Zarządzanie portfelem projektów w organizacji

2.1. Pojęcie i rozwój zarządzania portfelem projektów

Drugim obszarem zainteresowań niniejszej rozprawy, obok samej strategii, jest zarządzanie portfelem projektów. Zrozumienie tego pojęcia jest istotne z punktu widzenia całej pracy, jak i celu głównego, tj. opracowania koncepcji zarządzania portfelem projektów z perspektywy procesu wdrażania strategii przedsiębiorstw branży FMCG (dóbr szybko rotujących). W pierwszej kolejności zostanie opisane to, w jaki sposób zarządzanie portfelem projektów rozwijało się na przestrzeni lat, a następnie sprecyzowane zostaną definicje kluczowych pojęć, czyli czym są projekt, zarządzanie projektami oraz portfel projektów. W dalszej kolejności zostanie scharakteryzowana koncepcja systemowego podejścia do zarządzania portfelem projektów.

Historia realizacji projektów najprawdopodobniej sięga początków ludzkiej cywilizacji (Sahlin-Andersson i Söderholm, 2002; Cleland, 2004). Terminu „projekt” używa się w odniesieniu do „tymczasowego przedsięwzięcia podejmowanego w celu wytworzenia unikalnego wyrobu lub dostarczenia unikalnej usługi. Przez tymczasowość należy rozumieć więc, iż każdy projekt ma swój początek i koniec” (Project Management Institute, 2008). Wielu autorów zwraca uwagę na rosnącą dynamikę otoczenia, rosnące wymagania klientów oraz nasilającą się konkurencję (Brilman & Bolesta-Kukułka, 2002; Kostera & Śliwa, 2010; Koźmiński, 1999). Odpowiedzią na te uwarunkowania jest wprowadzanie nowych pomysłów, a te realizowane są przy wykorzystaniu projektów.

Powstanie zarządzania projektami jest często związane z okresem II wojny światowej i pracami nad powstaniem bomby atomowej (Cleland, 2004; Engwall i in., 2003; Trocki i in., 2003). Spowodowane to było potrzebą skoordynowania zaangażowanych zasobów w wielu obszarach przemysłu zbrojeniowego. Tak duża złożoność tych przedsięwzięć spowodowała, że zaczęto szukać nowych, bardziej efektywnych metod prowadzenia projektów.

Początkowo w okresie powojennym następował dalszy rozwój zarządzania projektami w przedsięwzięciach wojskowych. Wypracowane metody już pod koniec lat 50. XX wieku zaczęły być powszechnie stosowane w projektach cywilnych. W efekcie, z czasem powstało wiele metod zarządzania projektami (Kozarkiewicz, 2012).

W 1952 roku ukazała się publikacja H. Markowitza. Opisywała ona sposób wyboru optymalnego portfela inwestycji. Od tamtego czasu powstało bardzo dużo różnych koncepcji, modeli i technik zarządzania portfelem. W latach 60. ubiegłego wieku analiza portfelowa znalazła zastosowanie w amerykańskich korporacjach, pozwalając na zbadanie relacji zysków do ryzyka. W kolejnych latach zaczęły powstawać nowe modele analizy portfelowej, takie jak macierz McKinseya, BCG oraz ADL (Cabała, 2018).

Macierz McKinsey określana jest jako macierz atrakcyjności produktu bądź rynku. Jej podstawą są 2 reguły:

- przedsiębiorstwo powinno skupiać się na sektorach, które są najbardziej atrakcyjne oraz likwidować produkty z sektorów mniej atrakcyjnych,
- przedsiębiorstwo powinno koncentrować się na produkcji wyrobów gotowych, które posiadają silną pozycję konkurencyjną, a wycofywać produkty o słabej pozycji.

Kolejnym modelem analizy portfelowej jest macierz BCG. Opiera się ona na 2 zmiennych: wzroście rynku i względnym udziale w rynku analizowanego produktu lub produktów. W latach 80. konsultanci z BCG (Boston Consulting Group) zaproponowali nową macierz, zwaną macierzą segmentów otoczenia strategicznego lub macierzą diagnostyczno-projektową. Posiadała ona 2 wymiary. Jeden wymiar to wielkość przewagi konkurencyjnej, a drugi to liczba sposobów osiągnięcia tej przewagi. Macierz diagnostyczno-projektowa jest ukierunkowana na otoczenie konkurencyjne (Walas-Trębacz, 2018).

Macierz ADL to model analizy portfelowej. Wykorzystywany jest do diagnozy strategii rozwoju przedsiębiorstwa oraz do planowania strategicznego. Diagnoza posiada 2 wymiary: stopień konkurencyjności i stopień dojrzałości sektora. Składa się z 20 pól, które pozwalają na określenie sytuacji przedsiębiorstwa oraz kierunków działań strategicznych. Powyższe metody analizy portfelowej mają znaczenie w podejmowaniu decyzji na rynku kapitałowym (koncepcja Markowitza) oraz analizie strategicznej (pozostałe). Nie znajdują one jednak bezpośredniego zastosowania w doskonaleniu systemu zarządzania projektami w organizacji. Jest to spowodowane specyfiką zarządzania portfelem projektów.

Ważnym etapem rozwoju metod zarządzania projektami było powstanie stowarzyszeń praktyków w latach 70. XX wieku. Mowa tu np. o Project Management Institute (PMI) oraz International Project Management Association (IPMA). Zajmują się one rozpowszechnianiem najlepszych praktyk oraz tworzeniem standardów.

S. H. Levine zwraca uwagę na problematykę sukcesu projektu, który w literaturze najczęściej opiera się na 4 filarach: zakresie, czasie, kosztach i jakości. W oparciu o te kryteria powstają cele. Kiedy zostaną osiągnięte uznaje się, że projekt zakończył się sukcesem.

Zdaniem autora większość osób zarządzających nie jest zainteresowana tymi obszarami. Zamiast tego pojawiają się takie aspekty jak rentowność, zwrot z inwestycji, wykorzystanie okazji czy dostarczanie korzyści. Menedżerowie zaczynają się interesować znalezieniem odpowiedzi na poniższe pytania (Levine, 2005):

- Jaki zestaw projektów zagwarantuje maksymalny zwrot z inwestycji przy najlepszym wykorzystaniu zasobów?
- W jaki sposób projekty wspierają inicjatywy strategiczne?
- Jak projekty wpłyną na wartość akcji organizacji?

Zacząto dostrzegać, że realizowane projekty wpływają na przyszłą rentowność firmy. Z tego powodu nastąpił wzrost zainteresowania tym, w jaki sposób projekty są wybierane i zarządzane. Nie jest to już typowy obszar, którym zajmuje się zarządzanie projektami. Mamy tutaj do czynienia z zarządzaniem portfelem projektów (Levine, 2005).

Z punktu widzenia pracy, istotnym jest podanie kluczowych pojęć z obszaru projektów. Project Management Institute definiuje zarządzanie projektami, jako „zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik wykorzystywanych w procesie realizacji wymagań projektowych” (Duncan, 1996).

Praca skupia się przede wszystkim na zagadnieniu portfela projektów, dlatego istotnym jest wyjaśnienie również tego pojęcia. Portfel oznacza pewien zbiór elementów. Przykładami portfeli są portfele papierów wartościowych, portfel produktów czy portfel klientów. W związku z tym portfel projektów postrzegany jest jako zbiór projektów realizowanych w przedsiębiorstwie. Tabela 2-1 zawiera szczegółowe definicje portfela projektów. W wymienionych definicjach zwraca się uwagę na zbiorowość projektów, powiązania między nimi, nadzór sponsora oraz korzyści wynikające z synergii.

Tabela 2-1. Porównanie wybranych definicji portfela projektów

Źródło	Definicja	Najważniejsze aspekty
(Platje i in., 1994)	Zbiór projektów zarządzanych i koordynowanych w taki sposób, że poziom łącznych dostarczanych korzyści nie byłby możliwy do osiągnięcia w przypadku indywidualnego zarządzania każdym projektem.	zbiór projektów, koordynowanie, łączne korzyści
(Archer & Ghasemzadeh, 1999)	Grupa projektów realizowanych pod kierunkiem jednego wspólnego sponsora lub jednej organizacji.	grupa projektów, wspólny sponsor
(Gareis, 2004)	Portfel projektów tworzą wszystkie projekty realizowane w przedsiębiorstwie w określonym czasie oraz istniejące między nimi powiązania.	wszystkie projekty, określony czas, powiązania
(Carroll, 2006)	Zrównoważony zbiór projektów w sensie dopasowania do celów strategicznych oraz kompromisu między ryzykiem a korzyściami w całej organizacji.	zbiór projektów, równowaga, cele strategiczne, kompromis

(Project Management Institute, 2008)	Zbiór projektów lub programów oraz innych działań, które zostały zgrupowane razem, aby ułatwić efektywne zarządzanie i osiągnięcie celów strategicznych.	zbiór projektów, programów i innych działań, efektywne zarządzanie, cele strategiczne
--------------------------------------	--	---

Źródło: (Kozarkiewicz, 2012)

Istnieje wiele definicji portfela projektów. Jedne uznają że programy są nadrzędne w stosunku do portfela projektu (Reiss i in., 2006). Inne natomiast, że portfel projektów zawiera w sobie programy (Elonen i Arto, 2003; Blomquist i Mueller, 2006; Gareis, 2002). Project Management Institute (PMI) (2008) definiuje portfel projektów jako zbiór projektów lub programów oraz innych działań, które grupowane są w celu ułatwienia efektywnego zarządzania i osiągnięcia celów strategicznych organizacji. Komponentami portfela mogą być zatem projekty, programy, inne portfele lub działania. W odróżnieniu od programów i projektów, składowe portfela nie muszą być zależne. Celem zarządzania portfelem jest zapewnienie, że programy i projekty będące częścią portfela, wspólnie przyczyniają się do wypełnienia misji i osiągnięcia celów strategicznych organizacji (Cabała, 2018a).

Pojawia się pytanie, czym jest zarządzanie programami? Zarządzanie programami związane jest z (Rayner & Reiss, 2013):

- zarządzaniem szeregiem projektów,
- odejściem od analizy szczegółowych problemów i uzyskaniem całościowego przeglądu celów,
- z tym, że programy dostarczają zmianę, natomiast projekty dostarczają produkt.

Ważnym uzupełnieniem definicji portfela projektów jest analiza kategorii projektów wchodzących w skład portfela. Podziału dokonuje się np. w oparciu o ryzyko, wielkość, rodzaj sponsora i konieczne nakłady. W oparciu o wzajemne uzależnienia pomiędzy projektami, wyróżnia się następujące rodzaje projektów (Łada & Kozarkiewicz-Chlebowska, 2007):

- projekty niezależne, czyli takie, które mogą być realizowane niezależnie, w tym samym czasie. Wiąże się to często z posiadaniem przez przedsiębiorstwo wystarczających zasobów,
- projekty komplementarne - są to projekty powiązane ze sobą pod względem strategicznym lub technicznym,
- projekty wykluczające się – to zespół projektów, z których zrealizowany może zostać tylko jeden z nich.

Zarządzanie portfelem projektów (ZPP) uwzględnia zagadnienia związane z organizowaniem, planowaniem, kontrolowaniem i koordynowaniem wielu projektów. Przegląd definicji został zaprezentowany w tabeli 2-2.

Tabela 2-2. Porównanie wybranych definicji zarządzania portfelem projektów

Źródło	Definicja	Najważniejsze aspekty
(Artto i in., 2002)	Zarządzanie organizacją multiprojektową, w której podstawowym wyzwaniem jest połączenie celów projektów z celami organizacji.	łączenie celów projektów i organizacji
(Kerzner i in., 2005)	Ma na celu określenie, wybór, finansowanie, monitorowanie i realizację odpowiedniego zestawu projektów i przedsięwzięć potrzebnych do osiągnięcia celów organizacji.	określenie, wybór, finansowanie, monitorowanie i realizacja
(Thiry, 2006)	Proces analizy alokacji zasobów organizacji między projektami i programami tak, aby osiągać cele organizacji i maksymalizować wartość dla interesariuszy.	alokacja zasobów, maksymalizacja wartości dla interesariuszy
(Shenhar & Dvir, 2008)	Obejmuje działania i decyzje podejmowane przez firmę w celu wybrania lub odrzucenia projektów, które mają być włączone do zestawu projektów realizowanych oraz sposoby najbardziej efektywnego podziału zasobów między projektami. Naczelnym celem zarządzania portfelem projektów powinna być zawsze realizacja celów biznesowych.	selekcja projektów, alokacja zasobów, cele biznesowe
(Cooper, 2001)	Dynamiczny proces podejmowania decyzji, przy czym biznesowa lista aktywnych projektów jest stale aktualizowana i korygowana.	selekcja projektów, dynamiczne podejmowanie decyzji
(Project Management Institute, 2008)	Scentralizowane zarządzanie, które obejmuje zebranie, identyfikację, priorytetyzację, selekcję, autoryzację, równoważenie, zarządzanie i kontrolę projektów (składników portfela), aby osiągnąć założone cele biznesowe.	ciąg określonych działań, cele biznesowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kozarkiewicz, 2012)

Zarządzanie portfelem projektów wiąże się najpierw z analizowaniem kosztów i korzyści wynikających z każdego projektu. Następnie z ich zebraniem na poziomie całego portfela, w celu oszacowania całkowitego ryzyka oraz weryfikacji wymaganych zasobów z dostępnymi. Zarządzanie portfelem projektów porównywane jest do zarządzania organizacją multiprojektową, gdzie nadrzędnym wyzwaniem jest powiązanie celów projektów z celami organizacji (Artto i in., 2002). Wiąże się to z koniecznością dokonywania wyboru w sytuacji, kiedy zasoby przedsiębiorstwa nie pozwalają na realizację wszystkich projektów. Optymalizacja portfela projektów nie oznacza optymalizacji pojedynczych projektów. Może się zdarzyć, że efektywność pojedynczego projektu spadnie. Stałoby się tak z uwagi na konieczność oczekiwania na zasoby, które w danym momencie są zaangażowane w innym projekcie.

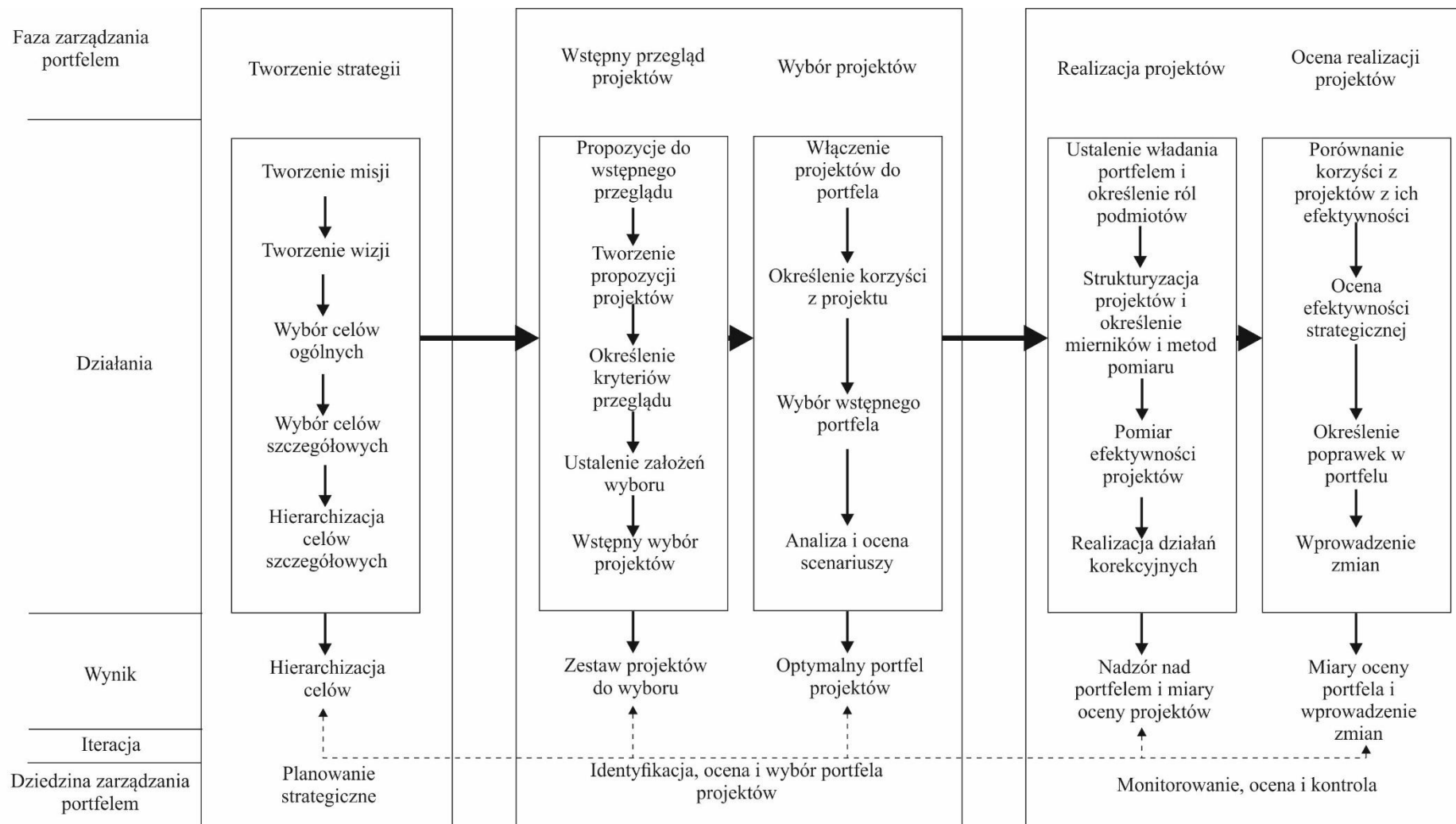
Podsumowując, zarządzanie portfelem projektów jest procesem decyzyjnym, który jest ciągły i powtarzalny. Dotyczy określenia składu portfela polegającego na ocenie nowych projektów oraz ich autoryzacji, a następnie na monitorowaniu i dostosowywaniu tego składu. Na tym etapie mogą być podejmowane decyzje o zawieszeniu projektu lub całkowitej rezygnacji z niego. Decyzje te są związane z przyspieszeniem realizacji. W szerszej perspektywie, zarządzanie portfelem projektów powinno być postrzegane jako proces pozwalający na strategiczne dostosowanie składu portfela (Kozarkiewicz, 2012).

Zarządzanie projektami rozumiane jest jako „robienie projektów w sposób właściwy”, podczas gdy zarządzanie portfelem projektów jako „robienie właściwych projektów”. Najważniejszym celem zarządzania portfelem projektów jest zagwarantowanie powiązań pomiędzy projektami a strategią. Oznacza to bardzo często konieczność odrzucenia projektów, które nie mają takiego związku oraz jak najlepsze wykorzystanie ograniczonych zasobów przedsiębiorstwa (Kozarkiewicz, 2012).

Podejście systemowe jest jedną z zasad zarządzania projektami. Wiąże się ono z realizacją idei podejścia całościowego do projektów, które traktuje się, jako wytwór wielowymiarowy (Stabryła, 2011). Zgodnie z ujęciem systemowym, zbiór projektów prowadzonych w przedsiębiorstwie można określić jako system. Definiując podejście systemowe w kontekście projektów mamy zatem do czynienia z portfelem projektów.

Rysunek 2-1 przedstawia ramy systemowego podejścia do zarządzania portfelem oraz jego pewne etapy. Pierwszym jest tworzenie strategii. W jego ramach, przy uwzględnieniu misji, wizji i celów, jest ustalany lub modyfikowany plan strategiczny. Kolejnym etapem jest stworzenie samego portfela. Można go podzielić na wstępny przegląd projektów oraz wybór projektów. Ostatnią fazą jest monitorowanie, ocena i kontrola, czyli faza polegająca na realizacji wybranych projektów (Mesjasz, 2018).

Zarządzanie portfelem projektów to proces przekształcania celów strategicznych na cele projektów, a następnie realizacja odpowiednich projektów, aby osiągnąć te cele. Portfele charakteryzują się krzyżującymi relacjami pomiędzy poszczególnymi elementami portfela, niejednoznacznie określonymi hierarchicznymi relacjami władzy. Wyróżniają się też istnieniem sprzężeń zwrotnych pomiędzy elementami portfela, które są podstawą procesów uczenia się. Portfel projektów można opisywać i analizować jako sieć hierarchiczną. W związku z występowaniem tych cech można powiedzieć, że portfele projektów mają charakter złożony (Mesjasz, 2018).



Rysunek 2-1. Zarządzanie portfelem projektów w ujęciu systemowym

Źródło: (Mesjasz, 2018)

Zarządzanie portfelem projektów rozwijało się przede wszystkim w obszarze finansów. Teoria portfela została wprowadzona przez H. Markowitza (1952) w jego publikacji „Portfolio Selection” (Markowitz, 1952). Zakładał on istnienie dwóch kluczowych parametrów, tj. parametr zyskowności i ryzyka. W oparciu o nie powinny być wybierane inwestycje. Następnie połączył programowanie liniowe z inwestycjami. Zwrócił uwagę na to, że należy dążyć do wyższego zwrotu, a wielkość którą należy minimalizować, to zmienność tego zwrotu. Niektóre portfele optymalnie równoważą ryzyko i zysk, co Markowitz nazwał skuteczną granicą portfeli. Inwestor powinien wybrać ten portfel, który jest na granicy efektywności. Model też położył podwaliny pod rozwój teorii portfeli (Rad & Levin, 2006). Teoria portfelowa Markowitza była pierwszą metodą ilościową, która dała możliwość inwestorom budować optymalne portfele inwestycyjne (Kozarkiewicz, 2012).

Następnym elementem, który miał wpływ na rozwój zarządzania portfelem projektów było powstanie metod skierowanych na analizowanie oraz tworzenie optymalnych portfeli produktowych oferowanych przez dane przedsiębiorstwo. Rozwój metod portfelowych zarządzania strategicznego rozpoczął się w latach 60. XX wieku. Związany był głównie ze wzrostem złożoności otoczenia konkurencyjnego oraz dywersyfikacji produkcji (Gierszewska & Romanowska, 2017). Pod koniec lat 60. XX wieku zaczęły pojawiać się pierwsze koncepcje w tym zakresie. Zostały opracowane przez takie firmy konsultingowe, jak Boston Consulting Group, McKinsey i Arthur D. Little.

Zarządzanie portfelami projektów miało istotny wpływ na rozwój metod budżetowania kapitałowego i selekcji projektów. Już w latach 60. XX wieku zaczęły ukazywać się pierwsze prace o tej tematyce (Weingartner, 1966).

Rozwój zarządzania portfelem projektów wiąże się z pewnymi trendami, które pojawiły się w praktyce gospodarczej i otoczeniu przedsiębiorstw (Kozarkiewicz, 2012):

- zauważono rolę elastyczności organizacji, innowacyjności, orientacji na klienta, skrócenie cyklu życia produktów, dzielenia się wiedzą i pracy zespołowej w tworzeniu przewagi konkurencyjnej,
- rozwój zarządzania projektami w organizacjach,
- zauważono, że wdrażanie strategii przedsiębiorstwa jest równie ważne jak jej formułowanie,
- rozwój dyscyplin powiązanych takich jak badania operacyjne, finanse, rachunkowość.

Zarządzanie portfelem projektów jest mostem pomiędzy tradycyjnym zarządzaniem operacyjnym a zarządzaniem projektami. Zakłada się, że rozwój przedsiębiorstwa dokonuje się

poprzez właściwy dobór i realizację projektów. Przed pojawieniem się ZPP za te elementy odpowiadały 2 osobne grupy: zarządzanie operacyjne i zarządzanie projektami. Każda z nich miała swoją specyficzną rolę. Role to zostały przedstawione w tabeli 2-3.

Tabela 2-3. Porównanie roli zarządzania operacyjnego i zarządzania projektami

Zarządzanie operacyjne	Zarządzanie projektami
Strategie	Harmonogram
Cele	Koszty projektu
Wyniki biznesowe	Wyniki projektu
Zadowolenie akcjonariuszy	Zadowolenie interesariuszy
Wybór projektów	Kontrola zakresu/zmian
Dostępność zasobów	Wykorzystanie zasobów
Przepływy pieniężne i dochody	Wykorzystanie gotówki

Źródło: (Levine, 2005)

To, co między innymi odróżnia zarządzanie portfelem projektów od zarządzania projektami to długość cyklu życia projektów. Zazwyczaj uważa się, że projekt zaczyna się od zatwierdzenia (ewentualnie wcześniej od propozycji), a kończy się na dostarczeniu zakładanych efektów. W ZPP ta długość życia jest dłuższa. Portfel projektów składa się z następujących etapów (Wideman, 2004):

1. Identyfikacja potrzeb i możliwości.
2. Wybór najlepszych kombinacji projektów (portfeli).
3. Planowanie i realizacja projektów (zarządzanie projektami).
4. Wprowadzenie produktu (akceptacja i wykorzystanie dostarczonych elementów).
5. Realizacja korzyści.

Zarządzanie projektami stanowi tylko etap 3, natomiast zarządzanie portfelami projektów obejmuje wszystkie 5 etapów. Dodatkowo pomiar sukcesu nie kończy się na zrealizowaniu projektu. Prawdziwa miara sukcesu powinna obejmować ocenę, czy te korzyści rzeczywiście zostały osiągnięte. ZPP ma za zadanie maksymalizację wkładu projektów w sukces przedsiębiorstwa. To oznacza, że projekty muszą (Levine, 2005):

- być dostosowane do strategii,
- być zgodne z wartościami i kulturą firmy,
- przyczyniać się do dodatniego przepływu środków pieniężnych w przedsiębiorstwie,
- wykorzystywać zasoby firmy w sposób efektywny,
- zapewnić wkład w bieżącą kondycję firmy oraz pomagać w przygotowaniu jej do przyszłych sukcesów.

Główną zaletą zarządzania portfelem projektów jest to, że tylko właściwe projekty będą realizowane. W ten sposób realizowane projekty będą zgodne z celami strategicznymi przedsiębiorstwa. Dodatkowo korzyści z posiadania sformalizowanego i efektywnego systemu

ZPP oznaczają lepsze pozycjonowanie konkurencyjne, poprawę efektywności zespołów projektowych oraz niższy całkowity koszt projektów. Decyzje o rozpoczęciu, kontynuowaniu lub rezygnacji z projektów są oparte na racjonalnych danych i wyartykułowanej logice, a nie na emocjach i polityce (Rad & Levin, 2006).

Niestety praktyka pokazuje, że wdrożenie zarządzania portfelem projektów nie jest łatwe. W większości firm ZPP nie jest wdrożone lub jest nieefektywne. Tylko 20% firm prowadzących inicjatywy badawczo-rozwojowe, posiadało formalny i spójny proces ustalania priorytetów i zarządzania projektami w swoich portfelach (Cooper, 2001). Dane pokazują, że odsetek takich firm we wszystkich branżach wynosi około 10% (Rad & Levin, 2006). Według badań META Group połowa z 2000 globalnych firm⁴ wprowadziła jakąś formę ZPP. Tylko w przypadku ok. 6% tych firm wdrożenie spowodowało wzrost wartości portfela aż o 30%. Dla wielu pozostałych firm to wdrożenie stało się kolejnym nieudanym projektem. Firmy, które odnoszą sukces we wdrożeniu, powstrzymują się od finansowania projektów o wysokim ryzyku, źle dopasowanych oraz o niskich przewidywanych zwrotach. Te firmy odnotowują wzrost o 5-40% przewidywanego zwrotu portfela projektów przy tym samym budżecie. Takie działania poprawiają wykorzystanie zasobów o 5-15%. Dzieje się tak dzięki skuteczniejszemu planowaniu zasobów i optymalizacji harmonogramów (Rajegopal, 2013).

⁴ 2000 globalnych firm (global 2000 companies) – 2000 największych firm na całym świecie na podstawie przychodów

2.2. Funkcje i modele zarządzania portfelem projektów

Niniejszy podrozdział w pierwszej części skupi się na funkcjach, które stanowią etapy w procesie zarządzania portfelem projektów. Następnie przedstawione zostaną modele zarządzania portfelem projektów, w wybrane z nich zostaną opisane. Na koniec omówione zostanie znaczenie Biura Zarządzania Projektami (PMO – Project Management Office) w procesie zarządzania portfelem. Zrozumienie jego roli jest istotne dla weryfikacji hipotezy: wydzielenie funkcji zarządzania portfelem projektów pozwala na sprawniejsze osiągnięcie celów strategicznych przedsiębiorstwa FMCG.

Ocena przydatności metod wspomagających zarządzanie portfelem projektów jest jednym z celów pracy. W związku z tym zrozumienie funkcji i modeli zarządzania portfelem projektów jest kluczowe. Dzięki temu, w wyniku przeprowadzonych badań, będzie można ocenić w części empirycznej np. przydatność wspomnianych funkcji i modeli.

Zarządzanie portfelem projektów jest procesem, dlatego można go podzielić na kilka etapów. Różne źródła literaturowe prezentują inne procedury. Wybrane z nich przedstawia tabela 2-4.

Tabela 2-4. Etapy procesu zarządzania portfelem projektów wg różnych autorów

Autor	Etapy
(Project Management Institute, 2006)	Identyfikacja. Kategoryzacja. Ewaluacja. Selekcja. Priorytetyzacja. Równoważenie portfela. Autoryzacja. Okresowe przeglądy i raportowanie portfela. Strategiczna zmiana.
(Mesjasz, 2018)	Tworzenie strategii. Wstępny przegląd projektów. Wybór projektów. Realizacja projektów. Ocena realizacji projektów.
(Wysocki & McGary, 2005)	Tworzenie strategii portfela. Ocenianie projektów przy przyjmowaniu do portfela. Hierarchizowanie projektów w portfelu. Selekcjonowanie projektów celem równoważenia portfela. Zarządzanie aktywnymi projektami.

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie powyższego przeglądu można przyjąć, że proces zarządzania portfelem projektów składa się z następujących etapów:

1. Tworzenie strategii portfela.
2. Zgłaszanie inicjatyw projektowych.
3. Ocena, selekcja i priorytetyzacja projektów portfela.

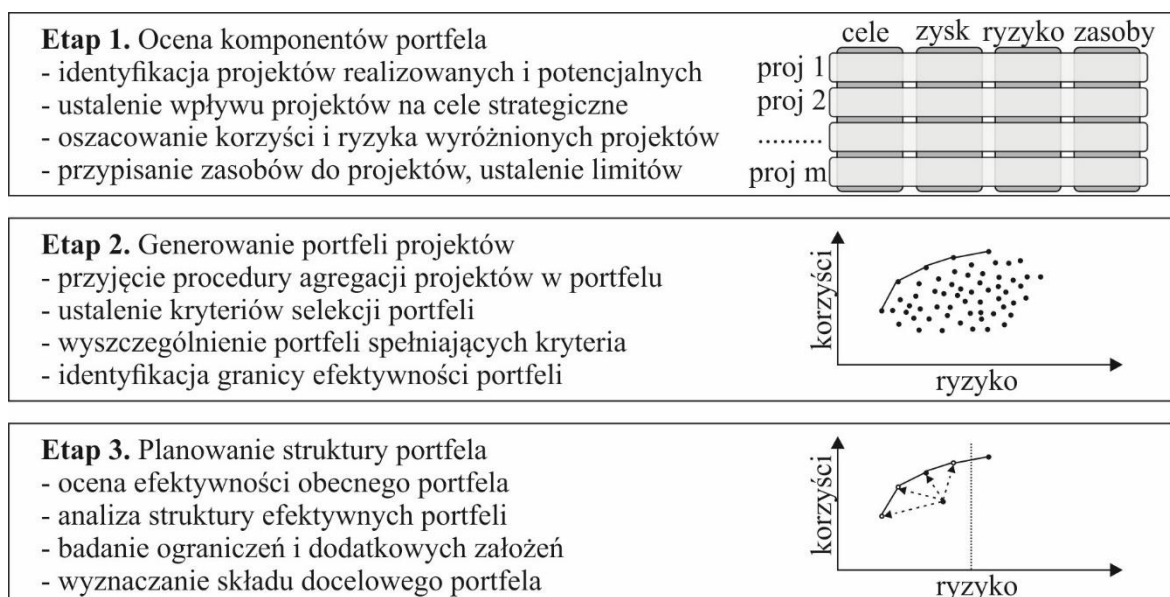
4. Równoważenie portfela projektów.
5. Realizacja i kontrola aktywnych projektów.

Portfel jest pewnym zbiorem projektów, które wspólnie przyczyniają się do spełnienia oczekiwań interesariuszy. Zakłada się, że projekty portfela są zbieżne z uprzednio zdefiniowanymi celami strategicznymi oraz że mogą być wdrażane niezależnie. W skład portfela wchodzi projekty realizowane lub potencjalne. Ilość projektów potencjalnych ma istotne znaczenie w procesie tworzenia strategii portfela, ponieważ zwiększa ona możliwości kreowania nowych, bardziej efektywnych portfeli (Cabała, 2018b).

„Strategia portfela określa docelowy zbiór projektów, które spełniają wszystkie ustalone ograniczenia i przynoszą najwyższe korzyści przy założonym poziomie ryzyka” (Cabała, 2018b). Przygotowana strategia portfela projektów pozwala znaleźć odpowiedź na pytanie, które portfele spośród wszystkich możliwych są najbardziej efektywne.

Koncepcja budowy strategii portfela została opracowana przez P. Cabałę (rysunek 2-2). Składa się ona z 3 etapów:

1. Ocena komponentów portfela – definiowane są elementy aktualnie realizowanego portfela w kontekście przyjętych celów strategicznych oraz pod kątem propozycji nowych projektów. Zarówno projekty potencjalne, jak i te, które są realizowane, są oceniane pod kątem ryzyka, korzyści oraz poziomu wykorzystania zasobów.
2. Generowanie portfeli projektów – przygotowywane są wszystkie możliwe portfele, w tym projekty aktualnie nierealizowane.
3. Planowanie struktury portfela – przy wykorzystaniu analizy porównawczej określa się, jakie powinny nastąpić zmiany w składzie aktualnego portfela przy uwzględnieniu istniejących ograniczeń i założeń strategicznych.



Rysunek 2-2. Budowa strategii portfela

Źródło: (Cabała, 2018b)

Przedsiębiorstwa stają przed ważnym wyzwaniem związanym z wyborem projektów do portfela. Kluczowe jest ustanowienie systematycznego i kompleksowego modelu doboru projektów. Problem selekcji projektów z natury jest złożony. Nieodzownym jego elementem jest wiele, często sprzecznych, czynników ilościowych i jakościowych. Są nimi cele biznesowe, koszty i korzyści finansowe oraz ograniczenia w dostępnych zasobach.

W literaturze można znaleźć wiele różnych modeli zarządzania portfelem projektów. Na potrzeby dysertacji dokonano krytycznego przeglądu literatury. Na podstawie analizy 14 czasopism z lat 2001-2019, traktujących o zarządzaniu projektami, zidentyfikowano listę artykułów. Zrobiono to w oparciu o słowa kluczowe. Następnie po przeglądzie abstraktów do dalszych badań wytypowano 62 artykuły, z których ostatecznie 11 spełniło kryteria wszechstronności opisu modelu (Cabała & Paluch, 2020). Wyselekcjonowane modele prezentuje tabela 2-5. P. Cabała i W. Paluch (2020) pogrupowali te modele na:

- procesowe – określające miejsce portfela projektów w procesie zarządzania organizacją,
- decyzyjne – zwracające szczególną uwagę na proces podejmowania decyzji i wyboru projektów do portfela,
- B+R – wymieniające specyficzny obszar zastosowań, którymi najczęściej są badania i rozwój.

Tabela 2-5. Modele zarządzania portfelem projektów

Źródło	Opis	Kategoria
(Khalili-Damghani & Tavana, 2014)	<p>Model SFSPS (Strategic Framework for Sustainable Project Selection) składa się z 2 modułów. Pierwszy dotyczy integracji kryteriów zrównoważonego rozwoju w procesie planowania strategicznego. Kryteria zrównoważonego rozwoju (tj. skutki gospodarcze, społeczne i środowiskowe) są uważane za niezbędny element procesu planowania strategicznego. Efektem pierwszego modułu jest zestaw projektów, które wspierają strategiczne cele i zadania organizacji.</p> <p>W drugim module proponowana jest procedura wyboru projektów portfelowych, uwzględniająca różne kryteria: finansowe, półfinansowe i niefinansowe. Wyjście pierwszego modułu traktowane jest jako wejście do modułu drugiego. Drugi moduł ma dostarczyć zestaw projektów, które nie tylko wspierają tematy zarówno strategiczne, jak i te związane ze zrównoważonym rozwojem, ale są też zgodne z kryteriami finansowymi, półfinansowymi i niefinansowymi.</p>	Procesowe
(Meskendahl, 2010)	<p>Model prezentuje wpływ strategii biznesowej na zarządzanie portfelem projektów i w efekcie na sukces organizacji. W ramach modelu wyróżnia 4 obszary:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientacja strategiczna: <ol style="list-style-type: none"> a. Postawa analityczna. b. Postawa podejmowania ryzyka. c. Postawa agresywna. 2. Strukturyzacja portfela projektów: <ol style="list-style-type: none"> a. Spójność. b. Integracja. c. Formalizacja. d. Staranność. 3. Sukces portfela projektów: <ol style="list-style-type: none"> a. Średni sukces pojedynczego projektu. b. Wykorzystanie synergii. c. Dopasowanie strategiczne. d. Zrównoważenie portfela. 4. Sukces organizacji: <ol style="list-style-type: none"> a. Sukces ekonomiczny. b. Przygotowanie na przyszłość. 	Procesowe
(Jonas, 2010)	Wyróżnia 4 fazy: strukturyzacja portfela, zarządzanie zasobami, kontrola portfela i organizacyjne uczenie się.	Procesowe
(Beringer i in., 2013)	Wyróżnia 3 fazy: strukturyzacja portfela, zarządzanie zasobami i kontrola portfela.	Procesowe
(Linton i in., 2002)	<p>DEA – obiektywna, wielokryterialna metoda podejmowania decyzji wykorzystywana do podziału portfela projektów na podgrupy do akceptacji, rozważenia i odrzucenia. Umożliwia porównywanie zmiennych bez konieczności stosowania wag lub współczynników konwersji.</p> <p>VCM – stosowane w drugiej kolejności do subiektywnej oceny.</p>	Decyzyjne

	Takie podejście pozwala na zautomatyzowanie oczywistych decyzji, a w przypadku skomplikowanych decyzji daje możliwość rozważnego przemyślenia. To podejście jest bardziej spójne z tym, jak menedżerowie faktycznie podejmują decyzje o przyjęciu lub odrzuceniu.	
(Ghapanchi i in., 2012)	FDEA (fuzzy DEA) polega na pomiarze i porównaniu atrakcyjności zestawu alternatyw w warunkach niepewności. Składa się z 4 kroków: <ol style="list-style-type: none"> 1. Modelowanie problemu. 2. Wybór kandydatów na projekty. 3. Generowanie portfela i ustalenie maksymalnych portfeli. 4. Ocena maksymalnych portfeli. 	Decyzyjne
(Costantino i in., 2015)	Model ANN (artificial neural network) bazuje na krytycznych czynnikach sukcesu realizacji projektu. Wykorzystuje model sztucznej sieci neuronowej.	Decyzyjne
(Abbassi i in., 2014)	Polega na tym, że definiuje ona precyzyjne ramy matematyczne służące do szybkiego wprowadzania i aktualizowania / uczenia się reguł opartych na zaawansowanej teorii symulacji.	Decyzyjne
(Mikkola, 2001)	Służy jako narzędzie do analizy portfela projektów badawczo-rozwojowych poprzez powiązanie przewagi konkurencyjnej firmy z korzyściami, jakie te projekty mogą zapewnić klientom. Jest to narzędzie do komunikacji w celu identyfikacji projektów lub produktów, które zapewniają korzyści klientom oraz przewagę konkurencyjną.	B+R
(Lee i in., 2008)	Zapewnia graficzne sposoby eksploracji i komunikowania relacji pomiędzy rynkami, produktami, technologiami i projektami badawczo-rozwojowymi w czasie. Łączy biznes z technologią i wspomaga strategiczne planowanie projektów. Umożliwia prowadzenie działań badawczo-rozwojowych w bardziej systematyczny sposób, określając plan dotyczący tego co, kiedy i jak rozwijać. Tym samym umożliwia określenie, które projekty należy przeprowadzić w pierwszej kolejności.	B+R
(Jeng & Huang, 2015)	Model NSDB (skrót od angielskich słów need, solution, differentiation, benefit) wykorzystuje metodę hybrydową MCDM, która obejmuje MDM (metoda, która udoskonala i zatwierdza kryteria), DEMATEL (identyfikuje strukturę wzajemnych zależności między kryteriami) i ANP (dostarcza wagi dla każdego kryterium).	B+R

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Cabała & Paluch, 2020)

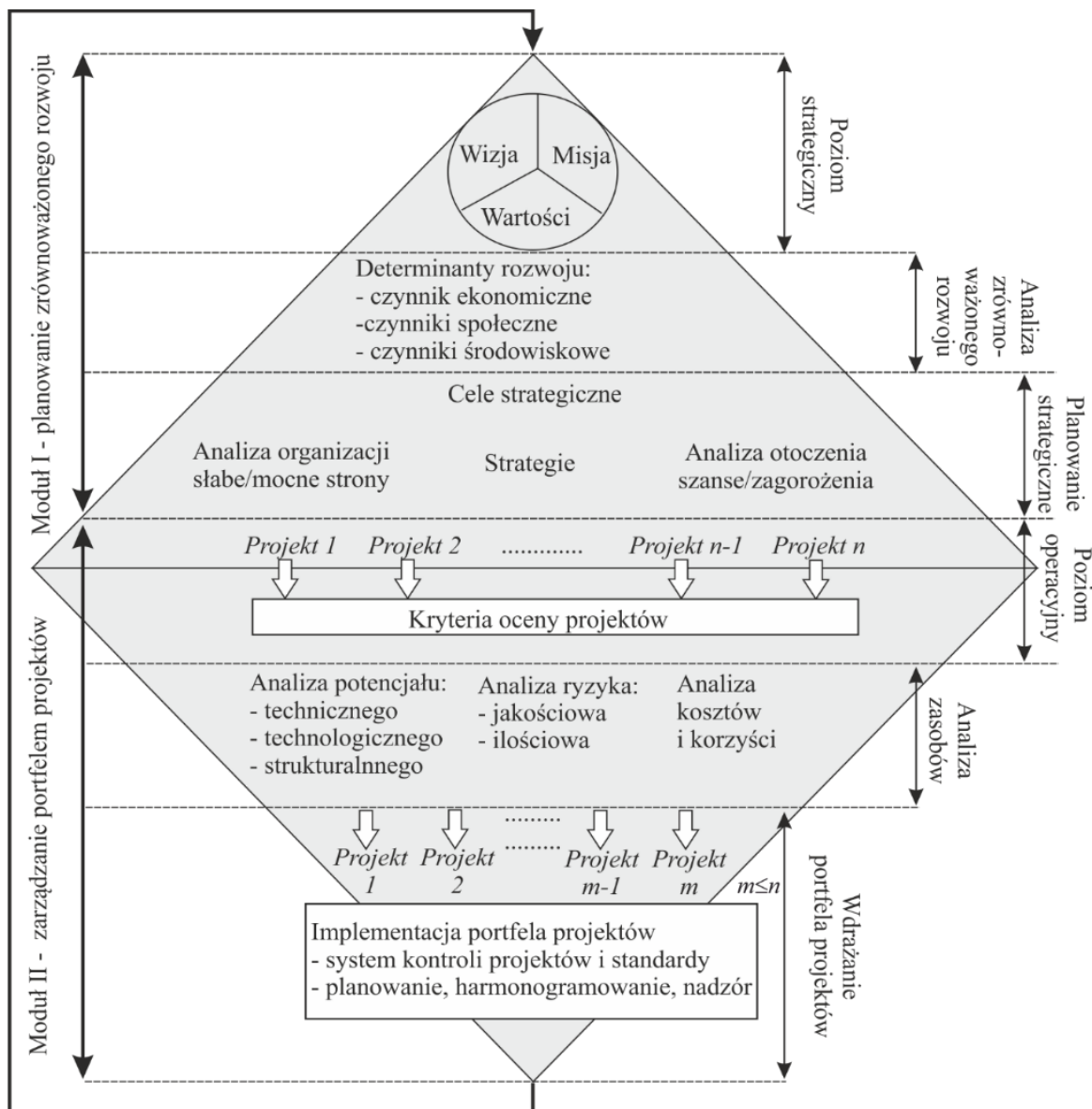
Na szczególną uwagę zasługuje model zaproponowany przez Khalili-Damghani i Tavana (2014). Autorzy zaproponowali model składający się z 2 modułów (rysunek 2-3). Pierwszy dotyczy zrównoważonego planowania strategicznego. Ten moduł zawiera 3 podmoduły:

- poziom strategiczny – związany jest z wizją, misją i wartościami organizacji,
- względy zrównoważonego rozwoju – uwzględniają równowagę pomiędzy społecznymi, ekonomicznymi i środowiskowymi czynnikami związanymi z inwestycją,
- planowanie strategiczne – uwzględnia analizy wewnętrzne (oszacowanie słabych i mocnych stron organizacji) i zewnętrzne (oszacowanie zagrożeń i szans).

Drugi moduł, czyli kompleksowy wybór portfela projektów, to ogólna procedura stosowana przy wyborze zestawu projektów. Wykorzystuje przy tym analizę zasobów operacyjnych w celu znalezienia najlepszego podejścia do realizacji celów strategicznych. Ten moduł również składa się z podmodułów:

- poziom operacyjny – łączy wyniki modułu zrównoważonego planowania strategicznego z modułem zarządzania portfelem projektów. Głównymi tematami są tu plan działania i przeglądy wybranych projektów z pierwszego modułu,
- analiza zasobów – obejmuje staranne rozważenie zestawu czynników finansowych (mogą być bezpośrednio przeliczone na wartości pieniężne, jak np. koszty lub przychód), półfinansowych (mogą być pośrednio przeliczone na wartości pieniężne, jak np. ryzyko czy sytuacja polityczna) i niefinansowych (są trudne w przeliczeniu na wartości pieniężne, np. czynniki gotowości organizacji, takie jak względy systemowe i techniczne).

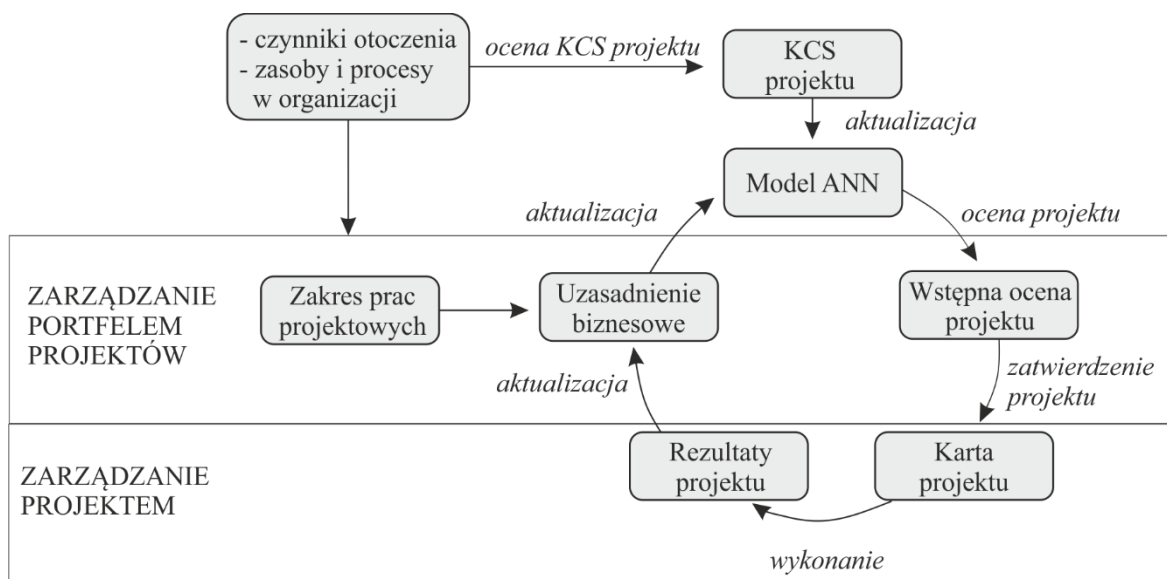
Efektem pierwszego modułu jest zestaw projektów, które wspierają strategiczne cele i zadania organizacji. Jest on wejściem do modułu drugiego, który dostarcza zestaw projektów wspierających tematy strategiczne i związane ze zrównoważonym rozwojem. Zaproponowana struktura integruje kilka filarów organizacji, w tym długoterminowe makro i krótkoterminowe mikro analizy.



Rysunek 2-3. Graficzne przedstawienie zrównoważonego modelu selekcji projektów

Źródło: (Cabala & Paluch, 2020; Khalili-Damghani & Tavana, 2014)

Ciekawym modelem z kategorii modeli decyzyjnych jest koncepcja zaproponowana przez F. Costantino, G. Di Gravio i F. Nonino (2015) – ANN (artificial neural network). Selekcja projektów następuje w wyniku analizy otoczenia i procesów biznesowych organizacji (rysunek 2-4). Autorzy zaproponowali wykorzystanie w tym celu sieci neuronowych, które pozwalają na bardziej szczegółowe zbadanie relacji pomiędzy krytycznymi czynnikami sukcesu (KCS).



Rysunek 2-4. Model ANN

Źródło: (Cabała & Paluch, 2020; Costantino i in., 2015)

W pierwszej kolejności następuje określenie zakresu prac projektowych oraz przygotowanie uzasadnienia biznesowego. Następnie wybór projektów bazuje na zdefiniowanych i ocenionych kluczowych czynnikach sukcesu dla projektów. Czynniki te są z kolei powiązane z efektywnością procesu uczenia się. Wynikiem sieci neuronowej jest oszacowany sukces projektu. Jeśli jest pozytywny, to oznacza, że projekt jest dopasowany do strategii portfela projektów oraz nie charakteryzuje się zbyt wysokim poziomem ryzyka. W przypadku negatywnego wyniku istnieje możliwość modyfikowania cech projektu. Można to zrobić w oparciu o wnioski wyciągnięte z analizy KCS, akceptacji wyższego poziomu ryzyka lub odrzucenia projektu. Kolejną fazę stanowi przygotowanie karty projektu, na bazie której następuje finalne zatwierdzenie. Informacje, które powstały na etapie podejmowania decyzji, są przekazywane do bazy wiedzy o projektach (Cabała & Paluch, 2020; Costantino i in., 2015).

Kolejną interesującą metodą wykorzystywaną przy doborze projektów do portfela jest model NSDB zaproponowany przez Jeng i Huang (2015). Należy on do modeli B+R. Definicja NSDB jest następująca:

- Need (N) – potrzeba powinna wykorzystywać okazję rynkową i spełniać wymagania klientów związane z wielkością rynku. Rynek powinien być wystarczająco duży, aby uzasadnić inwestycje w badania i rozwój. Możliwości rynkowe i wielkość rynku są kluczowymi kryteriami tego wymiaru.
- Solution (S) – rozwiązanie musi odpowiadać pewnym potrzebom klienta. Rozwój podejścia do rozwiązania problemu jest przyrostowy, a rozwiązanie zmienia się iteracyjnie, aż do pojawienia się pełnego wniosku lub biznesplanu. Ten biznesplan może

obejmować segmentację rynku, ukierunkowanie na klientów, pozycjonowanie na rynku, ochronę własności intelektualnej oraz analizę odpowiednich kosztów, rezultatów i harmonogramów. W przypadku nowego produktu rozwiązanie musi zawierać informacje o problemach związanych ze specyfikacjami produktu, procesami produkcyjnymi, dystrybucją i sprzedażą. Ochrona własności intelektualnej, jakość propozycji i informacje dotyczące łańcucha wartości to kluczowe kryteria w tym wymiarze.

- Benefits (B) – każde rozwiązanie dla każdej potrzeby klienta generuje unikalne korzyści dla klienta, takie jak niższe koszty, lepsza wydajność. Aby zapewnić sukces biznesowy, korzyści powinny być wymierne i powinny przynieść znaczną poprawę, a nie tylko różnić się od korzyści zapewnianych przez konkurencję.
- Differentiation (D) – innowacyjne elementy pomysłu mogą generować zróżnicowane rozwiązania o optymalnej wartości. Dostęp do krytycznej własności intelektualnej jest punktem odniesienia dla przyciągnięcia klientów komercyjnych. Jasne wyjaśnienie, dlaczego dane rozwiązanie jest znacznie lepsze od rozwiązań konkurencji, jest kluczem do sukcesu biznesowego.

W powyższych ramach projekty R&D mają na celu dostarczenie rozwiązania (S) na potrzeby rynku (N) i zmaksymalizować korzyści przedsiębiorstwa (B) poprzez produkt, usługę lub zróżnicowanie technologiczne (D). Model NSDB wykorzystuje metodę hybrydową MCDM, w której skład wchodzi szereg metod: MDM (zmodyfikowana metoda delficka, która udoskonala i zatwierdza kryteria), DEMATEL (identyfikuje strukturę wzajemnych zależności między kryteriami) i ANP (dostarcza wagi dla każdego kryterium). MDM określa kryteria w ramach NSDB w celu ustalenia modelu podejmowania decyzji inwestycyjnych. Według wyników ankiety przeprowadzanej wśród ekspertów, metoda DEMATEL analizuje związki przyczynowe pomiędzy czynnikami, aby stworzyć mapę relacji między wymiarami i kryteriami oceny portfela. Następnie ANP wykorzystuje to do wyliczenia wag dla każdego czynnika MCDM, a tym samym do wybrania optymalnego portfela. Wreszcie proces, bazując na klasyfikacji danych, dostarcza kluczowych czynników (Jeng & Huang, 2015).

NSDB służy nie tylko do selekcji projektów. Pomaga także praktykom R&D w proponowaniu projektów badawczych o wysokim potencjale na etapie ich inicjacji (Jeng & Huang, 2015).

Przedsiębiorstwa bardzo często napotykały trudności w realizacji projektów w założonym czasie i przy ustalonym budżecie. Problemem jest tu fakt, że organizacje nie znają stanu faktycznego. W związku z tym nie są w stanie podjąć racjonalnych decyzji. Takie

zjawisko występuje w przedsiębiorstwach określanych jako niedojrzałe. Z drugiej strony mamy przedsiębiorstwa bardzo dojrzałe, w których procesy zarządcze związane z realizacją projektów są optymalizowane.

Kolejnym dylematem, przed jakim stają firmy jest znalezienie odpowiedzi na pytanie: czy będą w stanie podołać danemu przedsięwzięciu, biorąc pod uwagę, jak funkcjonuje organizacja? Tego typu dylematy doprowadziły do powstania modelu dojrzałości P3M3 (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model). Jego twórcą jest Axelos. Sam model jest opisem stanu idealnego w zarządzaniu przedsięwzięciami. Pozwala jednak określić, w jaki sposób organizacja pasuje do tego modelu. W modelu dojrzałości przyjęto 5 poziomów dojrzałości (tabela 2-6).

Tabela 2-6. Model dojrzałości P3M3

	Poziom 1 – istnieje świadomość procesowa	Poziom 2 – procesy są stosowane	Poziom 3 – procesy są zdefiniowane	Poziom 4 – procesy są zarządzane	Poziom 5 – procesy są optymalizowane
Procesy	<ul style="list-style-type: none"> • Procesy nie są udokumentowane. • Kierownictwo identyfikuje niezbędne działania, natomiast praktyka zależy od własnych preferencji lub konkretnych zdarzeń. • Procesy nie są dopracowane, co jest zauważane przez organizację. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dyscyplina procesowa nie jest zbyt rygorystyczna, natomiast tam, gdzie procesy opracowano, przedsięwzięcia są zarządzane i realizowane zgodnie z udokumentowanymi planami, 	<ul style="list-style-type: none"> • Dzięki większemu zakresowi standaryzacji, w porównaniu do poziomu 2, możliwe jest bardziej proaktywne zarządzanie procesami, dzięki znajomości wzajemnych zależności oraz miar dla produktów i procesów. • Standardowe procesy mogą być dostosowane do specyficznych wymagań, ale w sposób zgodny z określonymi zasadami, 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesy zarządcze opierają się na obiektywnym pomiarze, czyli są kontrolowane przy użyciu mira i technik ilościowych. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacja koncentruje się na optymalizowaniu ilościowo zarządzanych procesów, uwzględniając zmieniające się potrzeby biznesowe oraz zmienne czynniki zewnętrzne, • Przewidywane są przyszłe oczekiwania dotyczące wydajności oraz możliwości wytwórczych, wynikające z oczekiwań rynku (np. przy wykorzystaniu analizy portfelowej),
Standaryzacja	<ul style="list-style-type: none"> • Istnieje niewiele instrukcji lub dokumentów wspierających. • Terminologia w organizacji nie jest ujednolicona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacja potrafi zaprezentować, poprzez wskazanie konkretnych przedsięwzięć, że zostały ustalone podstawowe praktyki zarządcze, np. harmonogramowanie zasobów, śledzenie wydatków. • Istnieją kluczowe osoby w organizacji, potrafiące udokumentować postępy, dzięki czemu jest w stanie powtarzać sukcesy z przeszłości. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesy zarządcze niezbędne dla osiągnięcia celów organizacji są udokumentowane, ustandaryzowane i zintegrowane z innymi procesami biznesowymi. • Zwykle określona jest odpowiedzialność za poszczególne procesy. • Ustanowiona jest grupa odpowiedzialna za utrzymanie spójności i ulepszenie procesów. • Ulepszenia są planowane i 	<ul style="list-style-type: none"> • Istnieje ewidencja mierzalnych celów związanych z wydajnością i jakością procesów. • Cele są stosowane jako kryteria w zarządzaniu procesami. • Zebrane dane pomiarowe są częścią ogólnego systemu pomiaru wydajności przedsiębiorstwa i są uwzględniane podczas analizy portfela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dzięki pomiarom procesów i jakości produktów, określone są przyczyny źródłowe problemów co prowadzi do podwyższenia wydajności. • Przedsiębiorstwo jest w stanie wykazać, że ulepszanie procesów w sposób ciągły jest osiągane poprzez wykorzystanie sprzężenia zwrotnego z pomiarów procesów oraz dzięki mierzalnym ocenom innowacyjnych pomysłów, technologii i metod. • Istnieje system łączący ład organizacyjny, zarządzanie

			kontrolowane oraz mają odpowiednie plany wdrożenia i przydzielone zasoby.		wydajnością i sterowanie organizacją. <ul style="list-style-type: none"> • Organizacja jest w stanie zaprezentować związek między celami a planami biznesowymi oraz sprawić, że ten związek jest zauważalny na niższych poziomach organizacji.
Realizacja przedsięwzięć	<ul style="list-style-type: none"> • Niektóre przedsięwzięcia są realizowane skutecznie, ale najczęściej jest to efektem wykorzystania kompetencji kluczowych osób. • Sukces często jest wynikiem przekroczenia budżetu i/lub terminów. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciągłe występuje znaczące ryzyko przekroczenia kosztów i terminów. • Kluczowi pracownicy uzyskali podstawowe przeszkolenie. • Występują niewłaściwe mierniki powodzenia. • Niejednoznacznie określona odpowiedzialność i spójność celów biznesowych. • Brak zintegrowanego zarządzania ryzykiem. • Niewielkie doświadczenie w zarządzaniu zmianą. • Niewłaściwa informacja na temat strategii. 	<ul style="list-style-type: none"> • Został przygotowany plan szkoleń mający na celu wzrost umiejętności i wiedzy poszczególnych osób. • Zarządzanie jakością wiąże się z powszechnym stosowaniem w organizacji przeglądów partnerskich konkretnych produktów w celu usprawnienia procesów i eliminację słabych punktów. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kierownictwo dzięki miarom procesów skutecznie je kontroluje oraz jest w stanie określać sposób ich stosowania i możliwość ich przystosowania do danych przedsięwzięć bez ryzykowania utraty jakości. • Większa przewidywalność wydajności procesów. 	<ul style="list-style-type: none"> • Są to organizacje samouczące się propagujące doświadczenia z wcześniejszych przeglądów. • Dzięki poszukiwaniu dróg do przyspieszenia uczenia się, przedsiębiorstwo jest zdolne do szybkiej reakcji na zmiany oraz pojawiające się szanse.
Zaangażowanie najwyższego kierownictwa	<ul style="list-style-type: none"> • Niedostateczne. • Akceptacja procesów jest ograniczona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Przewodzi kilku przedsięwzięciom, ale mogą występować niespójności w poziomie zaangażowania. 	<ul style="list-style-type: none"> • Systematyczne zapewniające czynne i kompetentne wsparcie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Angażuje się w aktywne poszukiwanie innowacyjnych sposobów osiągania założonych celów. 	<ul style="list-style-type: none"> • Postrzegane jako siła sprawcza rozbudzająca potrzebę oraz kreująca potencjał dla poprawy wydajności i rozbudowy oferty.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (OGC, 2010)

Ważnym aspektem wykorzystania modelu dojrzałości jest określenie przez organizację, jaki poziom będzie dla niej optymalny. Nie wszystkie firmy są w stanie osiągnąć najwyższy poziom dojrzałości, ale też nie wszystkie potrzebują go osiągnąć. Dla większości wystarczy poziom pośredni, który pozwoli im na zaspokojenie ich aspiracji biznesowych. Ważną korzyścią wynikającą z zastosowania modelu P3M3 jest precyzyjny opis stanu obecnego oraz zalecenia dotyczące tego, jakie zmiany należy przeprowadzić, aby osiągnąć poziom adekwatny do potrzeb organizacji.

Koordinacja prac w ramach wyżej wymienionych modeli jest domeną Biura Zarządzania Projektami. Różni autorzy podają inne definicje PMO: scentralizowana funkcja zajmująca się ulepszaniem praktyk i wyników zarządzania projektami (Kendall & Rollins, 2003); jednostka organizacyjna oferująca usługi zorientowane na wsparcie zespołów projektowych, odpowiedzialnych za dany portfel projektów (Wysocki & McGary, 2005); celem jest utrzymanie kapitału intelektualnego związanego z zarządzaniem projektami oraz aktywne wspieranie planowania strategicznego przedsiębiorstwa (Kerzner i in., 2005). Należy zatem przyjąć, że jest to wydzielona funkcja w organizacji, która koncentruje się na zarządzaniu wiedzą i projektami prowadzonymi w firmie oraz zapewnia powiązanie działań ze strategią.

Biura Zarządzania Projektami mogą pełnić różne funkcje w organizacji. Tabela 2-7 przedstawia zestawienie różnych podejść według wybranych autorów.

Tabela 2-7. Funkcje PMO wg różnych autorów

(Brzozowski, 2014)	(Wysocki & McGary, 2005)	(Kendall & Rollins, 2003)
<ul style="list-style-type: none"> • wybór projektów do realizacji, • wspieranie projektów, • administrowanie portfelem projektów, • narzędzia informatyczne, • obserwacja i rejestracja zmian wymagań projektu, • ujednoczenie przeglądów projektu. 	<ul style="list-style-type: none"> • wspieranie projektów, • konsultacje i opieka merytoryczna, • tworzenie metod i standardów, • narzędzia informatyczne, • szkolenia, • doradztwo w zarządzaniu zasobami niezbędnymi do realizacji projektów. 	<ul style="list-style-type: none"> • wybór odpowiedniego zestawu projektów – nowy sposób planowania strategicznego, • powiązanie strategii z obecnymi i planowanymi projektami, • zarządzania portfelem projektów, • pomiar PMO w celu poprawy wydajności projektów w stosunku do celów strategicznych.

Źródło: opracowanie własne

G. I. Kendall i S. C. Rollins (2003) zwrócili uwagę na to, że w zależności od pełnionej funkcji, w organizacji mogą funkcjonować różne modele PMO. Wyróżnili 4 modele Biura Zarządzania Projektami:

- Project Repository Model – kładzie nacisk na narzędzia i dane. Dostarcza metodologię i standardy dla prowadzenia projektów,

- Project Coaching Model – jest rozszerzeniem powyższego modelu. Zapewnia kierownikom projektów szkolenia, doradztwo i inną pomoc. Najlepsze praktyki są dokumentowane i dystrybuowane w organizacji. Wyniki projektów są aktywnie monitorowane, a następnie wykorzystywane do podniesienia wyników firmowych.
- Enterprise PMO Model – w porównaniu do powyższych dwóch, jest to bardziej trwały i skonsolidowany model. Zakłada bezpośrednie zarządzanie lub nadzór nad projektami. Zajmuje się zarządzaniem wszystkimi projektami prowadzonymi w organizacji, niezależnie od ich wielkości. Scentralizowane podejście zapewnia dyscyplinę i standaryzację w zarządzaniu projektami w całej organizacji.
- Delivery Value Now Model – oznacza holistyczne podejście obejmujące metody, umiejętności i strategię. Zapewnia skupienie na całym portfelu projektów, powiązanych z celami i zasobami organizacji. Ulepszanie metodologii zarządzania projektami jest postrzegane jako środek do osiągnięcia celu, a nie cel sam w sobie. Wdrażany jest przy pełnym wsparciu najwyższego kierownictwa. Charakteryzuje się podejściem konsultatywnym, który pozwala na pozyskanie zaangażowania zespołów i obszarów funkcjonalnych.

Zdaniem autorów najbardziej efektywnym modelem Biura Zarządzania Projektami jest Delivery Value Now. Uważają oni, że PMO powinno odgrywać aktywną rolę we wdrażaniu planu strategicznego organizacji (Kendall & Rollins, 2003).

Organizacje chcące osiągnąć sukces na rynku bardzo często realizują w tym celu różne projekty, które mają zapewnić przewagę konkurencyjną. Bardzo wiele z tych inicjatyw ma za zadanie realizację celów strategicznych, jednak są też takie, które odbiegają od obranego kierunku. Biuro Zarządzania Projektami pozwala na skoordynowanie projektów oraz świadome nimi zarządzanie tak, aby zasoby organizacji były wykorzystywane w jak największym stopniu do działań nakierowanych na realizację celów strategicznych. Sprawnie funkcjonujące PMO gwarantuje również elastyczność organizacji i adaptację do zmieniających się warunków zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych organizacji.

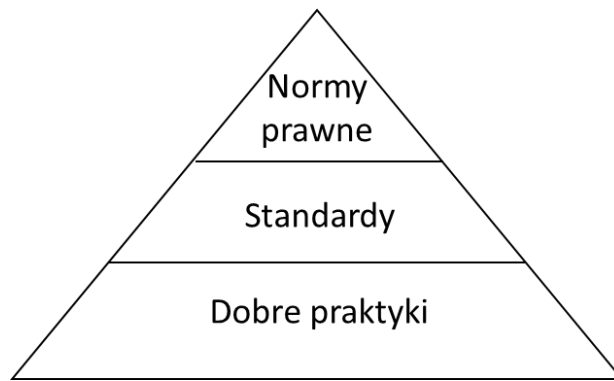
2.3. Praktyki i standardy zarządzania portfelem projektów

Jednym z celów niniejszej pracy doktorskiej jest „identyfikacja dobrych praktyk w zarządzaniu portfelem projektów w branży FMCG”. W pierwszej części tego rozdziału zostaną zaprezentowane praktyki zarządzania portfelem. Sama branża FMCG zostanie omówiona w rozdziale 4. W drugiej części rozdziału omówione zostaną standardy zarządzania projektami.

Dobre praktyki to wypracowane w wyniku doświadczeń działania, które przynoszą lepsze efekty niż działania przypadkowe czy te oparte na intuicji. Można je więc rozumieć jako „optymalny sposób wykonania pracy” (Dani i in., 2006; Karwińska & Dobrosława, 2008). Przynoszą one zatem konkretne, pozytywne efekty oraz są możliwe do zastosowania w innych miejscach i w podobnych warunkach. Cechami dobrej praktyki są np.: wydajność, skuteczność, refleksyjność, planowanie, uniwersalność, innowacyjność i etyczność (Karwińska & Dobrosława, 2008, s. 7). Tym, co wyróżnia dobre praktyki jest to, że ich skuteczność jest udowodniona praktyką gospodarczą. Organizacje korzystają z nich jako wzorców do naśladowania. Dodatkowo bardzo często służą im jako punkt porównawczy. W przedsiębiorstwie, poza dobrymi praktykami mogą funkcjonować również wytyczne, reguły, regulaminy i instrukcje. Wszystkie te rzeczy są tzw. planami trwale obowiązującymi, gdyż mówią co mamy zrobić w danej sytuacji.

Dobre praktyki mogą zawierać wskazania, zalecenia i elementy, które nie są ujęte w standardach i zostały wypracowane w toku doświadczeń w realizacji projektów w przedsiębiorstwie. Są one zatem pojęciem ogólniejszym. Jeśli dotyczą ogólnych spraw, to najczęściej znajdują się już w jakichś standardach, ponieważ zostały dostrzeżone również przez inne firmy. Standardy są wypracowane w ramach danego środowiska i przez daną instytucję. Są też zawsze zapisane, w przeciwieństwie do dobrych praktyk, które niekoniecznie muszą przybierać formę jakiegoś dokumentu.

Rozpatrując tematykę wytycznych dla funkcjonowania przedsiębiorstw, można zwrócić uwagę na pewną ich hierarchię pod względem ważności oraz poziomu uszczegółowienia (rysunek 2-5). Najwyżej należałoby umieścić wytyczne wynikające z przepisów prawa. Są one obligatoryjne dla przedsiębiorstw funkcjonujących na terytorium danego kraju. Następnie zaraz pod nimi znalazłyby się standardy jako pewne ogólne wskazówki, np. wszelkiego rodzaju standardy zarządzania projektami. Na samym dole byłyby dobre praktyki jako wytyczne jeszcze nieskodyfikowane.



Rysunek 2-5. Piramida wytycznych dla przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne

2.3.1. Praktyki zarządzania portfelem projektów

Przedsiębiorstwa muszą znaleźć sposób na osiągnięcie równowagi pomiędzy inwestowaniem w codzienne operacje biznesowe, a podejmowaniem strategicznych inicjatyw. Jest to potrzebne, aby móc rozwijać się i skutecznie konkurować. Dlatego też przedsiębiorstwa wypracowały różnego rodzaju dobre praktyki, które pozwalają na efektywne zarządzanie portfelem projektów.

Dobre praktyki najczęściej odnoszą się do samej fazy wdrożenia zarządzania portfelem projektów. Można je zastosować również na etapie, gdy taki obszar już funkcjonuje w przedsiębiorstwie.

Ciekawą pracę pod tytułem „How to implement Management of Potfolios within 100 days”, na bazie doświadczeń firmy ONS (Office for National Statistics) przygotował C. Kilford (2013). Zwrócił w niej uwagę na kilka elementów istotnych z punktu widzenia wdrożenia zarządzania portfela projektów. Można je określić jako dobre praktyki. Autor daje 8 wytycznych (Kilford, 2013, s. 8):

1. Jeden zespół – zamiast na samą komunikację, należy zwrócić uwagę na aspekt współpracy, rozmowy i społeczności.
2. Wszystko powinno stanowić wartość dodaną – najpierw trzeba określić oczekiwania ludzi dotyczące wartości, jaką dostaną z zarządzania portfelem projektów. Następnie należy to zaplanować i zobowiązać się do jej dostarczenia.
3. Dodawaj energii ludziom – zapewnienie wsparcia najwyższego kierownictwa jest ważne, ale prawdziwe efekty osiąga się, kiedy uda się skupić energię ludzi w całej organizacji.
4. Rozwijaj ludzi – bez właściwych osób nic nie zostanie dostarczone. Należy stworzyć środowisko, które nieustannie inwestuje w ludzi.

5. Mierz możliwości portfela – istotne jest, żeby dokładnie zrozumieć, które obszary należy poprawić, a które wykonywane są dobrze. Obydwa są równie ważne.
6. Zapewnij skupienie – przejrzystość, precyzyjność oraz wizualizacja raportów jest bardzo ważna z punktu widzenia kadry kierowniczej. Pozwala to na podjęcie lepszych decyzji.
7. Bądź kreatywny – związana jest z poszukiwaniem bardziej kreatywnych, interesujących i angażujących sposobów prezentacji informacji.
8. Zatwierdzanie produktów portfela – powinny istnieć jasne kryteria, które należy spełnić, aby dany produkt mógł zostać zatwierdzony⁵.

Dobre praktyki zarządzania portfelem projektów zebrał również M. Żmigrodzki (2016). Zestawił je w 6 krokach. Pierwszym z nich jest określenie definicji projektu. W organizacji podejmowanych jest bardzo wiele działań, ale nie wszystkie są projektami. Według autora projekt wyróżnia się tym, że wymaga on współpracy kilku osób oraz dotyczy rzeczy, która wcześniej nie była robiona. Dobrym kryterium jest w tym przypadku pracochłonność i interdyscyplinarność danego przedsięwzięcia.

Kolejnym krokiem jest definicja sponsora, który powinien być wysoko w hierarchii oraz rozumieć rezultaty jakie ma przynieść projekt. Jest to kluczowe dla efektywnego zarządzania portfelem projektów.

Następnym krokiem jest zrobienie listy wszystkich projektów. Pozwoli ona na kontrolowanie tego, co robią pracownicy. Firma najczęściej nie ma wystarczających zasobów, żeby podjąć się każdego zadania, dlatego najwyższe kierownictwo powinno być w stanie monitorować i decydować o tym, jakie działania należy podjąć. Autor podaje, że po zrobieniu takiej listy kasowanych jest ok. 30% wszystkich projektów, które nie mają uzasadnienia biznesowego.

Kolejnym koniecznym krokiem jest oszacowanie pracochłonności. Przedsiębiorstwo musi określić swoją zdolność do wykonywania wielu projektów w ciągu roku. Jeśli nie jest to robione, bardzo często zdarza się, że podjęte działania nie są kończone. Najprościej oszacować jest pracochłonność. Można to zrobić na podstawie wywiadu z menedżerami zespołów zaangażowanych w projekty. Następnie powinno się określić możliwości poszczególnych działów i wyrazić ją w FTE (full-time equivalent), czyli w ilości etatów w przeliczeniu na miesiąc. Dzięki tym informacjom przedsiębiorstwo jest w stanie określić, ile projektów z listy w ciągu roku jest w stanie wykonać.

⁵ C. Kilford przedstawia kryteria tzw. GUCCI (ang. great, usable, clear, concise, informative) – jest to nieformalny standard jakości, na bazie którego sprawdzane są produkty zarządzania portfelem przed wysłaniem ich do klienta.

W wyniku poprzedniego kroku często okazuje się, że firma nie jest w stanie wykonać wszystkich projektów. Z tego powodu następnym elementem jest stworzenie planu działania dla portfela, za który powinno odpowiadać Biuro Zarządzania Projektami (PMO – Project Management Office). W pierwszej kolejności należy określić ważność poszczególnych projektów, a następnie dostępne zasoby i „wąskie gardła” czyli te, które są zaangażowane w wiele projektów. Od nich powinniśmy rozpoczynać proces planowania portfela. Na potrzeby planu należy określić również dokładność. Najczęściej jest to tydzień lub miesiąc.

Ostatnim krokiem jest regularny przegląd portfela. Powinien on odbywać się w formie spotkania co tydzień lub co miesiąc. Udział w nim biorą sponsorzy projektów i przełożeni poszczególnych działów. W ten sposób powstaje komitet sterujący portfelem, który podejmuje decyzje o przydzieleniu kierownikom projektów dodatkowych zasobów. Zatwierdza też plany szczegółowe projektów, zamyka projekty i otwiera nowe.

Opperleaf (2020) zwraca uwagę na kolejne dobre praktyki zarządzania portfelem projektów:

- Stworzenie strategicznych ram podejmowania decyzji – obejmuje strategiczne cele, pożądane wyniki związane z tymi celami oraz sposób pomiaru.
- Stworzenie kultury opartej na wartości – wiąże się to ze zdolnością do komunikowania, w jaki sposób wartość jest mierzona i jak poszczególne inwestycje wpływają na jej zwiększenie. Pozwala to na zrozumienie przez pracowników, co jest ważne dla organizacji oraz jak ich projekty i zespoły wpływają na wzrost wartości.
- Opracowanie uzasadnień biznesowych opartych na wartości – związane jest z procesem przyjmowania wniosków projektowych i ich ilościową oceną w oparciu o ustalone ramy decyzyjne. Ważne jest, żeby wartość mierzona była w jednakowy sposób dla wszystkich projektów. Umożliwia to późniejsze ich porównywanie.
- Dopasowanie portfeli do celów – obejmuje zarządzanie zasobami, do których każde przedsiębiorstwo ma ograniczony dostęp. W oparciu o nie przedsiębiorstwo może podejmować decyzje, które inwestycje będą wdrażane.
- Dostosowanie do zmian – polega na zrozumieniu wpływu zmian na aktualny plan i ponowną jego optymalizację wybiegającą w przyszłość tak, aby organizacja dalej mogła podejmować działania zmierzające do maksymalizacji wartości.
- Śledzenie korzyści dla ciągłego doskonalenia – wiąże się z monitorowaniem postępów i rezultatów osiągniętych przez poszczególne projekty w stosunku do założeń. Wnioski z

tej analizy należy wprowadzić do ram decyzyjnych nie tylko po to, żeby dostosować obecny plan, ale także w celu poprawy wydajności w przyszłości.

Analizując powyższe dobre praktyki zarządzania portfelem projektów można zwrócić uwagę na to, że tego typu działania są uniwersalne. Mogą więc być wykorzystywane w różnych przedsiębiorstwach działających na różnych rynkach, ale również w obszarach niezwiązanych z zarządzaniem portfelem projektów.

2.3.2. Standardy zarządzania portfelem projektów

Możemy wyszczególnić 4 najbardziej popularne standardy zarządzania portfelami projektów, które zostaną omówione w dalszej części tego rozdziału:

1. Management of portfolios (MOP) – standard Axelos, który jest związany z PRINCE2.
2. The standard for portfolio management (SPM) – standard PMI.
3. Individual Competence Baseline for Project Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management (ICB) – standard IPMA.
4. Międzynarodowa norma ISO 21504:2015 Project, programme and portfolio management.

Standard MOP

Standard Management of Portfolios (MOP) został wydany w 2011 roku przez Axelos i opiera się na doświadczeniach z PRINCE2. W jego skład wchodzi 7 rozdziałów:

1. Wprowadzenie.
2. Czym jest zarządzanie portfelem?
3. Kontekst strategiczny i organizacyjny.
4. Zasady zarządzania portfelem.
5. Cykle zarządzania portfelem.
6. Cykl definiowania portfela: praktyki 1-5.
7. Cykl realizacji portfela 6-12.

Portfel jest tu definiowany jako całość inwestycji organizacji dotyczącej zmian istotnych z punktu widzenia osiągnięcia celów strategicznych. MOP zakłada możliwość zdefiniowania więcej niż jednego portfela, jeśli pozwoli to na osiągnięcie większej sprawności zarządzania nimi. Z kolei zarządzanie portfelem jest zdefiniowane jako skoordynowany zestaw decyzji i procesów strategicznych, które pozwalają na efektywne wprowadzenie zmian przy jednoczesnym zapewnieniu stabilnego funkcjonowania organizacji (Axelos, 2011).

Wspomniany standard zwraca uwagę na 5 zasad zarządzania portfelem (Axelos, 2011; Wawak, 2018):

- Zaangażowanie najwyższego kierownictwa – wiąże się z ustalaniem priorytetów i wyborem projektów. Pozwala to na budowanie zaangażowania pracowników i lepsze zrozumienie przez nich celów strategicznych. Aby zrealizować te założenia, standard proponuje stworzenie stanowiska dyrektora portfela, aktywne zaangażowanie, jasne zdefiniowanie ról i odpowiedzialności, powiązanie z systemem motywacyjnym oraz budowę wizji zmian.
- Powiązanie zarządzania portfelem i organizacją – ma zagwarantować efektywne monitorowanie działań, właściwy przepływ informacji oraz kompatybilność stosowanych procedur decyzyjnych, procesów i metod. Takie powiązanie ma kluczowe znaczenie w sytuacjach kryzysowych, kiedy to może być konieczne działanie wykraczające poza kompetencje zespołu zarządzającego portfelem.
- Powiązanie portfela ze strategią – zasada ta związana jest z tym, że strategia dostarcza cele oraz kryteria przyjęcia projektów do portfela. MOP zwraca szczególną uwagę na to, że cele strategiczne nie mogą być zbyt ogólne, ponieważ uniemożliwia to wykorzystanie ich do tworzenia portfela projektów.
- Utworzenie biura portfela – może być okresową lub stałą strukturą, której zadaniem jest wsparcie procesów zarządzania i koordynacji elementów portfela. Do jego zadań należy np.: zapewnienie właściwego przepływu informacji, opracowanie procesów i standardów zapewniających porównywalność działań, przygotowanie dokumentów pozwalających na definiowanie i kierowanie portfelem, czy wsparcie dla inicjatyw.
- Budowa kultury zaangażowania – związana jest z tzw. koncepcją energii organizacyjnej opracowanej przez H. Bruch i S. Ghoshal (2003). Twórcy zwracają w niej uwagę na: proaktywną komunikację, współpracę, jednoznaczne formułowanie oczekiwań, organizację uczącą się, prezentowanie zaangażowania kierownictwa, doskonalenie procesów, angażowanie pracowników.

MOP definiuje 2 cykle w zarządzaniu portfelem, w ramach których określa po kilka praktyk (tabela 2-8).

Tabela 2-8. Praktyki w ramach cykli zarządzania portfelem według MOP

Cykl definiowania portfela	Cykl realizacji portfela⁶
<ul style="list-style-type: none"> • identyfikacja, • kategoryzacja, • ustalanie priorytetów, • bilansowanie, • planowanie. 	<ul style="list-style-type: none"> • sterowanie, • zarządzanie osiągnięciem korzyści, • zarządzanie finansami, • zarządzanie ryzykiem, • zaangażowanie interesariuszy,

⁶ Praktyki w ramach cyklu realizacji portfela w MOP zsynchronizowane są bezpośrednio z P3M3 (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model) od Axelos.

- nadzór organizacyjny,
- zarządzanie zasobami.

Źródło: opracowanie własne

To co wyróżnia standard MOP, to skupienie się na zasadach i filozofii, a nie procesie. Standard zawiera przykłady, które pomagają zastosować go w różnych sytuacjach życiowych pojawiających się w zarządzaniu portfelem. Niestety tylko pobieżnie, ale zwraca również uwagę na ludzi i energię organizacyjną. Ważnym aspektem, który porusza MOP jest integracja bieżącej działalności organizacji z zarządzaniem portfelem.

The Standard for Portfolio Management (SPM)

Standard SPM został wydany w 2006 roku przez PMI i był pierwszym, który regulował temat zarządzania portfelem projektów. Obecna wersja to już 4 edycja standardu. Została wydana w 2017 roku. The Standard for Portfolio Management zawiera następujące rozdziały:

1. Wprowadzenie.
2. Cykl życia portfela.
3. Zarządzanie strategiczne portfelem.
4. Nadzór portfela.
5. Zarządzanie zdolnością i wykonalnością portfela.
6. Zaangażowanie interesariuszami portfela.
7. Zarządzanie wartością portfela.
8. Zarządzanie ryzykiem w portfelu.

Nastąpiła znacząca zmiana pod kątem struktury w stosunku do wydania 3. Obecnie PMI skupiło się na zintegrowanym rozszerzeniu rozdziałów dotyczących obszaru wiedzy i grup procesów dla zarządzania portfelem. Tabela 2-9 przedstawia porównanie edycji 3 i 4.

Tabela 2-9. Porównanie The Standard for Portfolio Management edycja 3 i 4

Edycja 3 (2013)	Edycja 4 (2018)
1. Wprowadzenie.	1. Wprowadzenie.
2. Przegląd i organizacja zarządzania portfelem.	
3. Grupy procesów zarządzania portfelem.	2. Cykl życia portfela.
4. Zarządzanie strategiczne portfelem.	3. Zarządzanie strategiczne portfelem.
5. Zarządzanie nadzorem nad portfelem.	4. Nadzór portfela.
6. Zarządzanie realizacją portfela.	5. Zarządzanie zdolnością i wykonalnością portfela.
	7. Zarządzanie wartością portfela.
7. Zarządzanie komunikacją w portfelu.	6. Zaangażowanie interesariuszy portfela.
8. Zarządzanie ryzykiem w portfelu.	8. Zarządzanie ryzykiem w portfelu.

Źródło: (Project Management Institute, 2017, s. 100)

Portfel jest tu rozumiany jako zbiór projektów, programów, podportfeli i operacji zarządzanych jako grupa mająca osiągnąć cele strategiczne. Składniki portfela, takie jak

programy i projekty, są wymierne, np. skategoryzowane, zidentyfikowane czy ocenione. Dodatkowo składniki portfela mogą być powiązane lub niepowiązane, niezależne lub współzależne oraz mogą mieć powiązane lub niepowiązane cele. W związku z tym organizacje powinny przeanalizować swoje unikatowe warunki i określić, w jaki sposób najlepiej zrównoważyć i zoptymalizować składniki portfela (Project Management Institute, 2017, s. 3).

PMI określa w standardzie rolę strategii, która wytycza pewne cele i zasady określające ogólny kierunek i działania organizacji. Są one wsadem do zarządzania portfelem. Powiązanie tych dwóch aspektów zapewnia zrównoważenie wykorzystania zasobów w celu maksymalizacji wartości dostarczanej podczas realizacji programów, projektów i działań operacyjnych. Rysunek 2-6 prezentuje związek między wizją, misją i strategią organizacyjną a zarządzaniem portfelem, które ma na celu poprawę kluczowych wskaźników wydajności biznesowej, takich jak ROI lub wartość społeczna. Świadomość składników portfela oraz ich liczne relacje i zależności zwiększa zdolność osoby zarządzającej portfelem do przewidywania możliwych przyszłych problemów i zagrożeń.



Rysunek 2-6. Organizacyjny kontekst zarządzania portfelem

Źródło: (Cabała, 2018b; Project Management Institute, 2017)

Organizacja określa cele, które pozwolą na realizację jej wizji. Realizacja elementów portfela powinna koncentrować się na osiągnięciu tych celów. Po autoryzacji komponentów projektu kierownik projektu/programu przejmuje odpowiedzialność za kontrolę realizacji w stosunku do planu. Na tej bazie przygotowuje właściwą informację zwrotną do kierownika portfela (Project Management Institute, 2017).

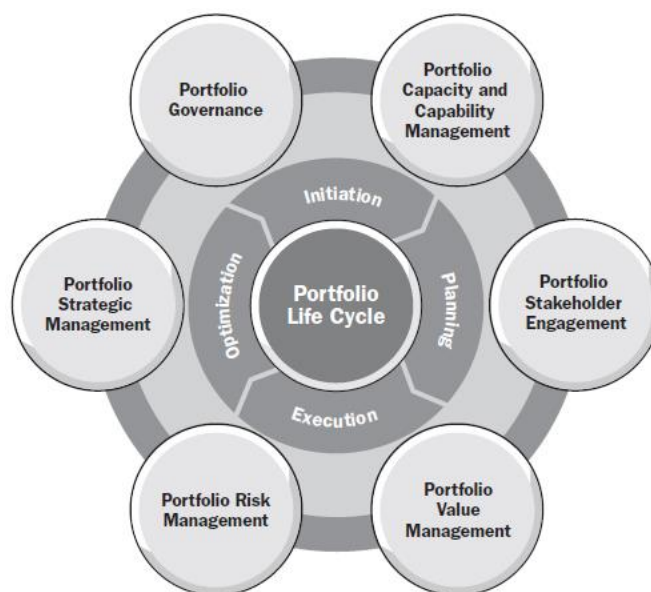
Praktycy zarządzania portfelem działają w złożonym środowisku, w którym występują nakładające się i często sprzeczne interesy. W takich warunkach nadmiar informacji działa niekorzystnie uniemożliwiając podejmowanie decyzji. Zrozumienie takiego otoczenia możliwe jest jedynie przy podejściu systemowym do zarządzania portfelem. Programy i projekty to tymczasowe nośniki zmian. Z tego powodu perspektywa systemowa pozwala na lepsze

zrozumienie celów inicjatyw zmiany i składników portfela (Project Management Institute, 2017).

Ostatecznym efektem powiązania zarządzania portfelem ze strategią organizacji jest ustalenie zrównoważonego i realistycznego planu, który pozwoli na osiągnięcie celów. Rysunek 2-7 przedstawia sześć dziedzin zarządzania wynikami oraz cykl życia portfela, które według The Standard for Portfolio Management zapewniają integrację planu zarządzania portfelem ze strategią. Owe dziedziny stanowią zestaw dobrych praktyk, które razem z cyklem życia zostały opisane poniżej (Project Management Institute, 2017):

1. Cykl życia portfela – obejmuje 4 fazy: inicjację, planowanie, realizację i optymalizację. Zarządzanie cyklem życia w stale zmieniającym się środowisku polega na równoważeniu stabilności ze zdolnością do adaptacji.
2. Strategiczne zarządzanie portfelem – wiąże się z tym, że każdy składnik portfela powinien być dostosowany do przynajmniej jednego celu strategicznego. Pozytywny wpływ składników powinien być monitorowany. Włączenie nowego elementu do portfela powinno być poparte opisem tego, w jaki sposób wspiera on osiągnięcie danej wartości biznesowej.
3. Nadzór nad portfelem – kluczowy jest tu przejrzysty nadzór, który uwzględnia ustalanie priorytetów, kategoryzację oraz wybór i zatwierdzanie składników portfela. Tylko wtedy kluczowi interesariusze są skłonni zaakceptować decyzje, nawet jeśli się z nimi nie zgadzają.
4. Zarządzanie zdolnością i wykonalnością portfela – wybór składników portfela i plan ich realizacji powinien być zrównoważony z obecnymi zdolnościami i wykonalnością oraz z potencjałem do pozyskania nowych zasobów. Pozwala to na przyszłe planowanie rozwoju zdolności i wykonalności.
5. Zaangażowanie interesariuszy portfela – wiąże się z aktywnym zarządzaniem oczekiwaniami kluczowych interesariuszy. Istotna jest tu komunikacja, która pozwala na wymianę informacji, poprawę przejrzystości oraz akceptację interesariuszy.
6. Zarządzanie wartością portfela – pozwala na uzyskanie zwrotu z inwestycji zgodnie ze strategią organizacji. Włożona wartość i jej utrzymanie powinny być monitorowane przez cały okres realizacji danego komponentu portfela oraz po jego zakończeniu.
7. Zarządzanie ryzykiem w portfelu – polega na ocenie ryzyka, czyli szans i zagrożeń na poziomie portfela oraz tego, jak mogą one wpłynąć na osiągnięcie strategicznego

planu i celów. Oznacza to konieczność ciągłego monitorowania niepewności w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym portfela.



Rysunek 2-7. Dziedziny realizacji zarządzania portfelem

Źródło: (Project Management Institute, 2017, s. 10)

The Standard for Portfolio Management prezentuje holistyczne podejście do zarządzania portfelem projektów. Uwzględnia przy tym powiązania między komponentami portfela. Proponuje myślenie systemowe obok równoległe używanego myślenia liniowego. Oznacza to, że oprócz zbadania i zrozumienia poszczególnych elementów, należy również przeanalizować portfel jako całość. Trzeba przy tym zwrócić uwagę na interakcję pomiędzy poszczególnymi jego składnikami.

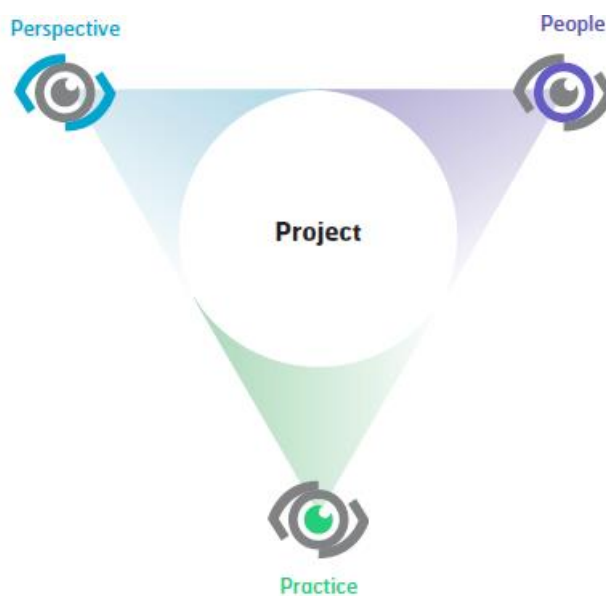
Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management (ICB) – standard IPMA.

Obecna, 4 wersja standardu ICB została wydana w 2015 roku przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Zarządzania Projektami (IPMA).

ICB, w odróżnieniu od pozostałych standardów, skupia większą uwagę na kompetencje, jakie powinni mieć menedżerowie portfeli, programów i projektów, aniżeli na procesach. IPMA zakłada, że dla właściwego zarządzania kluczowe jest posiadanie właściwej wiedzy, doświadczenia, zdolności i umiejętności. Z kolei metody organizacji pracy powinny być specyficzne dla danej firmy i potencjału jej pracowników. W ICB kompetencje są przedstawione w formie graficznej jako tzw. oko kompetencji (rysunek 2-8). Każdy pracownik powinien dysponować zestawem kompetencji, aby móc skutecznie zarządzać projektami. Podzielone są one na 3 obszary (International Project Management Association, 2015):

1. Perspektywa – odnosi się do kontekstu portfela. Definiuje pięć kompetencji: strategia; nadzór, struktury i procesy; zgodność, standardy i regulacje; władza i interesy; kultura i wartości.
2. Ludzie – obejmuje osobiste i społeczne kompetencje jednostki. Definiuje 10 kompetencji: autorefleksja i samozarządzanie; integralność i wiarygodność; komunikacja; relacje i zaangażowanie; przywództwo; praca zespołowa; konflikt i kryzys; kreatywność; negocjacje; orientacja na wynik.
3. Praktyka – zajmuje się podstawowymi kompetencjami portfela. Definiuje 14 kompetencji: projektowanie portfela; korzyści; zakres; czas; organizacja i informacja; jakość; finanse; zasoby; zakupy i partnerstwo; planowanie i kontrola; ryzyko i szanse; interesariusze; zmiana i transformacja; wybór i równoważenie.

Dla każdej kompetencji wymienionej w ramach danego obszaru wyróżniono kluczowe wskaźniki (tzw. key competence indicators). Uwzględniono też mierniki, które pozwalają na weryfikację, czy dany menedżer je posiada.



Rysunek 2-8. Okno kompetencji IPMA

Źródło: (International Project Management Association, 2015, s. 37)

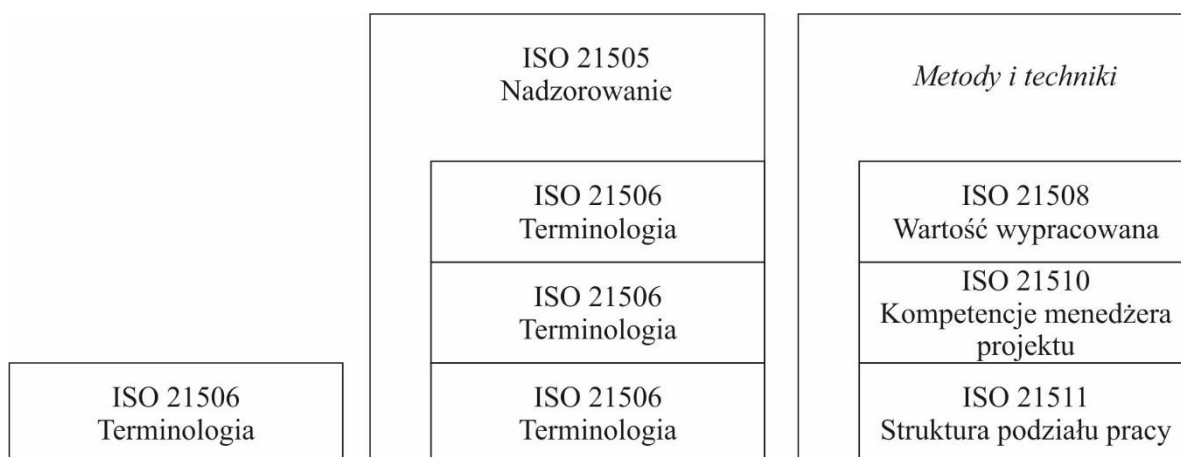
Standard definiuje portfel jako zbiór projektów i/lub programów, niekoniecznie ze sobą powiązanych. Są one zebrane razem w celu zapewnienia optymalnego wykorzystania zasobów organizacji oraz osiągnięcia celów strategicznych organizacji. Jednocześnie minimalizują ryzyko portfela. Z kolei zarządzanie portfelem jest dynamicznym procesem decyzyjnym, w którym nowe projekty i programy są oceniane, wybierane, priorytetyzowane i równoważone w kontekście już istniejących projektów i programów w ramach portfela. Celem zarządzania portfelem jest dostosowanie projektów do strategii firmowej oraz utrzymanie równowagi

pomiędzy różnymi typami projektów w ramach portfela. Innym celem jest zapewnienie, że portfel pasuje do dostępnych zasobów, tak aby organizacja mogła uzyskać maksymalny zwrot z inwestycji (International Project Management Association, 2015, s. 282).

Standard ICB nie stosuje podejścia procesowego. W to miejsce proponuje zestaw kompetencji. Takie podejście jest bardziej uniwersalne, ponieważ nie narzuca z góry pewnych procesów. Zamiast tego daje możliwość firmom na kreowanie ich według własnej specyfiki. Z drugiej jednak strony brak pewnych wytycznych w tym obszarze może powodować pewne trudności z wdrożeniem systemu zarządzania portfelem projektów.

Standard ISO 21504:2015 Project, Programme and Portfolio Management

Twórcą standardu ISO 21504:2015 jest komitet ISO/TC 258 Project, Programme and Portfolio Management, który został powołany przez American National Standard Institute (ANSI) w 2011 roku. Opracował on strukturę dla całej rodziny norm związanych z zarządzaniem projektami (rysunek 2-9).



Rysunek 2-9. Projekt rodziny norm dotyczących zarządzania projektami

Źródło: (Wawak, 2018)

Obecnie zatwierdzone są 3 normy: ISO 21500:2012 (Guidance on project management), ISO 21504:2015 (Project, programme and portfolio management – guidance on portfolio management), ISO 21505:2017 (Project, programme and portfolio management – guidance on governance) (Wawak, 2018).

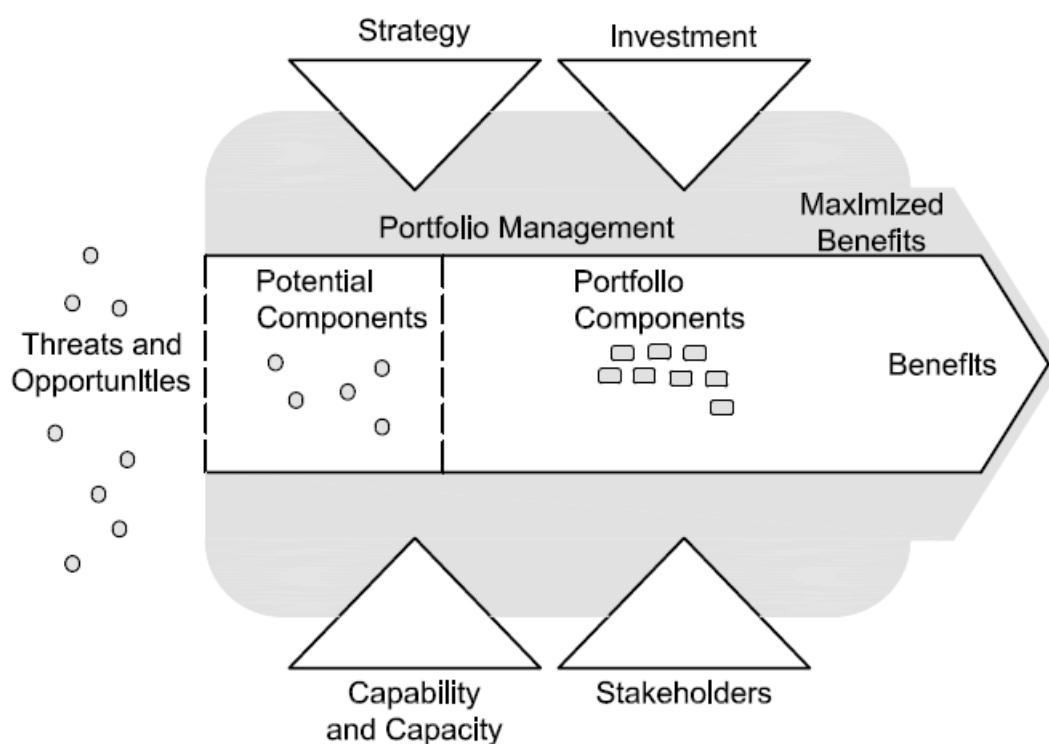
Norma definiuje portfel jako zbiór elementów, które są pogrupowane razem, żeby ułatwić zarządzanie nimi. Mają one zapewnić realizację w całości lub w części celów strategicznych organizacji (International Organization for Standardization, 2015, s. 1). Z kolei zarządzanie portfelem rozumiane jest jako zestaw wzajemnie powiązanych procesów organizacyjnych i metod, przy użyciu których organizacja przydziela zasoby w celu realizacji

celów strategicznych. Zadaniem zarządzania portfelem jest dostosowanie składników portfela do strategicznych celów, priorytetów interesariuszy oraz wartości takich jak zasady etyczne i zrównoważone praktyki. Norma podkreśla również, że jest to ciągły proces decyzyjny, w którym lista elementów portfela podlega okresowym przeglądom, aby zapewnić dostosowanie strategii. Efektem może być modyfikacja, przełożenie, przyspieszenie lub zakończenie danych elementów portfela (International Organization for Standardization, 2015, s. 2).

Norma składa się z 5 rozdziałów:

1. Zakres.
2. Terminy i definicje.
3. Zasady zarządzania portfelem.
4. Wstępne warunki dla zarządzania portfelem.
5. Zarządzanie portfelami.

W rozdziale dotyczącym zasad zarządzania portfelem nie są one wyrażone wprost. Omówione są natomiast pewne aspekty, takie jak: kontekst, struktura, potencjał i ograniczenia, szanse i zagrożenia, role i odpowiedzialności oraz zaangażowanie interesariuszy. Zwraca się tutaj uwagę na pewne kwestie związane z zarządzaniem portfelem, takie jak: powiązanie inwestycji w poszczególne komponenty ze strategią organizacji, optymalizację potencjału organizacji, maksymalizację korzyści, identyfikację i zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy, zapewnienie informacji o aktywnościach i statusach poszczególnych komponentów (rysunek 2-10).



Rysunek 2-10. Zarządzanie portfelem projektów

Źródło: (International Organization for Standardization, 2015, s. 2)

W rozdziale dotyczącym wstępnych warunków dla zarządzania portfelem norma daje zalecenia dotyczące (International Organization for Standardization, 2015):

- uzasadnienia biznesowego,
- ram zarządzania portfelem,
- rodzajów komponentów portfela,
- kryteriów dla wyboru i priorytetyzacji komponentów,
- powiązania z procesami i systemami organizacyjnymi,
- dostępności informacji,
- struktury raportowania wyników portfela,
- doskonalenia,
- nadzoru.

Ostatni rozdział dotyczy szczegółowych zaleceń dotyczących zarządzania portfelami. Omówiono w nim: definiowanie celów portfela, identyfikację potencjalnych komponentów portfela, formułowanie planu, ocenę i wybór komponentów, weryfikację zgodności portfela z celami strategicznymi, ocenę i raportowanie wyników oraz optymalizację portfela.

Szczególne miejsce w normie zajmuje stworzenie planu portfela, który powinien uwzględniać (International Organization for Standardization, 2015, s. 7):

- istniejące i potencjalne komponenty portfela oraz ich powiązanie z celami strategicznymi,
- docelowe korzyści wynikające z realizacji poszczególnych komponentów,
- nowe korzyści i możliwości, które mają zostać dostarczone, biorąc pod uwagę koszty i ramy czasowe,
- powiązania między komponentami.

Plan powinien być aktualizowany, natomiast częstotliwość zależy od charakteru organizacji i tego, jak szybko zmienia się otoczenie, w którym działa. Należy pamiętać o tym, że przy każdej zmianie planu należy dokonać walidacji dopasowania składników portfela.

Norma ISO 21504: 2015 określa ogólnie co powinno być zrobione, zupełnie pomijając w jaki sposób. Korzyścią jest związane przedstawienie koncepcji. Drugiej jednak strony utrudnia to możliwość zastosowania normy w praktyce.

Wszystkie omówione wyżej standardy pod wieloma względami są spójne, np. w każdym można znaleźć informację, że zadaniem portfela projektów jest realizacja strategii.

Natomiast są też pewne istotne różnice, jak choćby to, że ICB jako jedyne dodaje do zadań portfela optymalizację zasobów i ograniczanie ryzyka. Stosuje też podejście obiektowe w przeciwieństwie do pozostałych, które wykorzystują podejście procesowe. Standardy SPM i ISO 21504 są zorientowane głównie na realizację zadań. Traktują personel jako zasób, którym trzeba zarządzać. Z kolei MOP i ICB są nastawione na ludzi, zwracając przy tym uwagę na miękkie aspekty zarządzania portfelem projektów.

2.4. Portfel projektów w procesie wdrażania strategii

Współcześnie coraz częściej zwraca się uwagę na to, że przedsiębiorstwa realizują strategię poprzez projekty. Zapewniają one elastyczność działania i pozwalają lepiej dostosować się do zmieniających warunków otoczenia oraz oczekiwań interesariuszy. To sprawia, że kluczowym instrumentem adaptacji przedsiębiorstwa do zmiennego otoczenia staje się właściwa konfiguracja systemu zarządzania projektami (Cabała & Stabryła, 2018). Reakcja na zmiany w otoczeniu, dotrzymanie kroku konkurentom oraz sprostanie wymaganiom klientów wymuszają na przedsiębiorstwie zmiany i realizację coraz to nowszych pomysłów. Są one realizowane poprzez projekty. Istotnym aspektem jest taki dobór projektów, aby zapewnić powiązanie ze strategią organizacji. Wiąże się to z odrzucaniem projektów, które nie zapewniają takiego związku oraz najlepszym wykorzystaniem zasobów organizacji. Tą tematyką zajmuje się portfel projektów (Wyrozębki, 2019).

Problematyka wdrażania strategii i roli, jaką pełni ona w procesie zarządzania portfelem projektów (ZPP) jest kluczowa z punktu widzenia zaprojektowania przyszłych badań empirycznych oraz realizacji jednego z celów pracy, tj. analizy powiązań pomiędzy portfelem projektów, a strategią organizacji. Przy tworzeniu portfela projektów istotne jest uwzględnienie wpływu projektów na strategię przedsiębiorstwa oraz zgodność celów projektów z przyjętą strategią. Coraz częściej prowadzone są badania na temat interakcji pomiędzy sposobem formułowania strategii a przekładaniem jej za pośrednictwem portfela projektów na poszczególne projekty i późniejsze korzyści. Uważa się, że ZPP jest pomostem pomiędzy strategią a projektami (Clegg i in., 2018).

W niniejszym podrozdziale w pierwszej kolejności zostanie omówiona geneza i ewolucja orientacji strategicznej w zarządzaniu portfelami projektów. Następnie przedstawiony zostanie wpływ zarządzania portfelem projektów na realizację strategii. To znaczy, że zostanie zwrócona uwaga na powiązanie strategii z ZPP, metodami strategicznego dostosowania portfela projektów oraz rolę projektów w kontekście strategii zamierzonych i emergentnych. W dalszej części pojawi się wyjaśnienie, jak strategia wpływa na sukces zarządzania portfelem projektów. Na końcu przedstawione zostaną wnioski dotyczące powiązań pomiędzy portfelem projektów a strategią organizacji.

R. Gareis (2004) oraz P. Dietrich i P. Lehtonen (2005) zwrócili uwagę na to, że kongres IPMA w Wiedniu 1990 r. odegrał bardzo istotną rolę w rozszerzeniu zakresu wiedzy z zarządzania projektami o obszar strategiczny. Zauważono, że projekty dostarczają nie tylko nowe produkty lub usługi, ale również są nośnikami zmian organizacyjnych. Poprzez właściwą selekcję projektów można zapewnić rozwój przedsiębiorstwa i jej sukces rynkowy.

Zdefiniowany kierunek rozwoju może być zapewniony pod warunkiem przełożenia go na odpowiednie projekty.

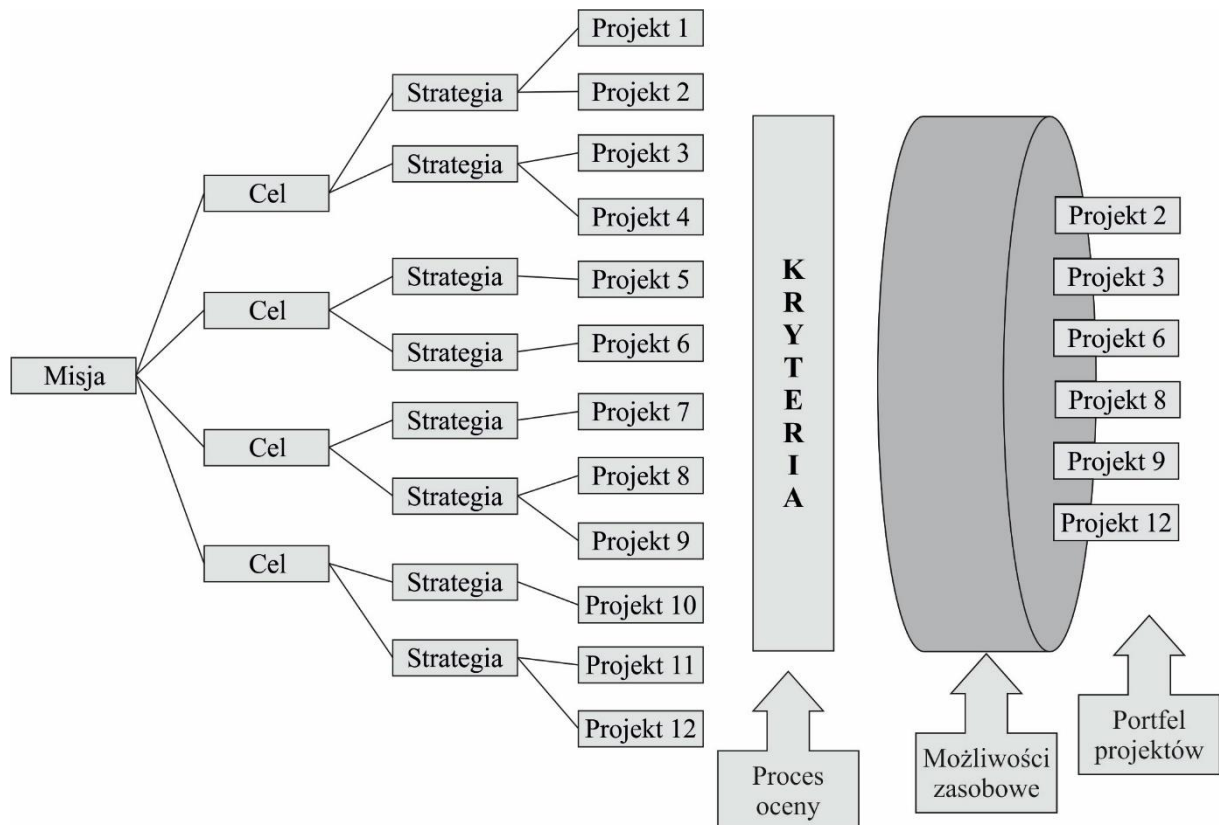
W literaturze można znaleźć opracowania, które dowodzą, że projekty są podstawowym i najważniejszym sposobem wdrażania strategii przedsiębiorstwa. Stanowią lepszą alternatywę dla realizacji celów strategicznych niż np. Zrównoważona Karta Wyników (Benko & McFarlan, 2003; Rajegopal i in., 2007). Wielu autorów zwraca uwagę na powiązanie projektów, czy też na samo zarządzanie portfelem projektów ze strategią. H. A. Levine (2005) pisze, że zarządzanie portfelem projektów to proces. Projekty są środkami, a zarządzanie projektami jest dyscypliną, która wypełnia lukę pomiędzy strategią a jej realizacją. E. Sońta-Drażkowska (2013) zwraca uwagę, że przy tworzeniu portfela projektów istotne jest uwzględnienie wpływu projektów na strategię przedsiębiorstwa. Ważne jest też wzięcie pod uwagę zgodności celów projektów z przyjętą strategią. Ze względu na to, że przedsiębiorstwa wdrażają strategię poprzez projekty istnieje związek pomiędzy mapą strategii, a zarządzaniem portfelem. Z kolei L. Kester, A. Griffin, E. J. Hultink i K. Lauche (2011) zwracają uwagę na to, że zapewnienie zgodności projektów ze strategią jest głównym celem ZPP w ciągłym procesie ustalania priorytetów, pozyskiwania zasobów oraz dostosowania i kończenia projektów.

Wzrost roli zarządzania strategicznego w zarządzaniu projektami doprowadził do pojawienia się w literaturze pojęcia „strategiczne zarządzanie projektami”. Jest ono rozumiane jako te procesy i decyzje w zarządzaniu projektami, za które odpowiedzialny jest zarząd, np. w metodyce PRINCE2. Strategiczne zarządzanie projektami utożsamiane jest z zarządzaniem portfelem projektów i z określeniem kryteriów do wyboru projektów, które powinny być realizowane (Tikkanen i in., 2007). Łączone jest też z nastawieniem zarządzania projektami na realizację celów biznesowych. Strategiczne zarządzanie projektami jest ogniwem, które łączy strategię organizacji i projekty (Shenhar, 2004).

K. C. Yelin (2005) opisał koncepcję przełożenia misji, celów i strategii na konkretne projekty, które odpowiadają za wdrożenie strategii. Te projekty stają się kandydatami do włączenia ich do portfela projektów organizacji (rysunek 2-11). Natomiast to, że projekt wspiera strategię nie oznacza od razu, że trafi do portfela. Projekty rywalizują o ograniczone zasoby organizacji. Dlatego istotne jest zdefiniowanie kryteriów oceniających stopień wpływu projektów na realizację strategii. Niektóre krytyczne dane, takie jak ograniczenia zasobów powinny być zakomunikowane decydentom. Bez tego organizacje będą starały się zrealizować każdy projekt, który ma wpływ na strategię. To z kolei wpłynie niekorzystnie na te naprawdę krytyczne dane. A. J. Buys i M. J. Stander (2010) w swoich badaniach udowadniają, że jest to

najczęstsza przyczyna niepowodzeń projektów i co za tym idzie, wdrożenia strategii. Z kolei M. Bos-de Vos, V. Leenthe i H. Wamelink (2019) zwracają uwagę, że przy ocenie projektów jest możliwość wystąpienia tzw. poślizgu wartości w złożonych projektach biznesowych. W związku z tym firmy mogą zaakceptować, że w danym projekcie wartość jest mniejsza, ale za to może zapewnić osiągnięcie większej wartości na poziomie portfela.

M. G. Kaiser, F. El Arbi i F. Ahlemann (2015) przeprowadzili badania na temat wpływu kryteriów, stosowanych przez firmy przy wyborze i ocenie projektów na strukturę firmy. Wpływ ten miał nastąpić poprzez zapotrzebowanie na informację stwarzaną przez te kryteria. Autorzy zaproponowali nowe podejście do wdrożenia strategii przy wykorzystaniu ZPP. Dzięki wykorzystaniu strategicznych wymagań informacyjnych jako punktu wyjścia do projektowania ZPP, organizacje powinny być w stanie ustanowić ściśle powiązanie pomiędzy strategią a procesami zarządzania portfelem projektów. Ma to pozwolić na skuteczne wdrożenie strategii.



Rysunek 2-11. Proces przełożenia misji, celów i strategii na portfel projektów

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Yelin, 2005)

K. C Yelin (2005) stwierdza, że definicja strategii zawiera wszystkie elementy niezbędne w zarządzaniu portfelem projektów. Jego zdaniem portfel projektów umożliwi zdefiniowanie tego procesu, jeśli organizacja nie planuje strategicznie. Z kolei, jeśli

przedsiębiorstwo posiada strategię, jej integracja z ZPP zapewnia zwiększenie tempa realizacji strategii.

M. Alexandrova, L. Stankova i M. Mladenova (2016) podkreślają, że w dzisiejszych czasach często spotykaną praktyką jest uruchamianie projektów ukierunkowanych na poprawę wyników finansowych poprzez osiągnięcie celu biznesowego. Niestety nadal rzadko wiąże się to z wprowadzeniem zarządzania portfelem projektów. Prawidłowo przeprowadzony ZPP skupia się nie tylko na realizacji strategii, ale także na jej doskonaleniu i rozwoju. Zapewnia również przejrzystość procesu decyzyjnego, co umożliwi znacznie lepsze poinformowanie najwyższego kierownictwa. Zwiększa też ich zdolność do skutecznego działania dla osiągnięcia celów strategicznych.

A. J. Buys i M. J. Stander (2010) dowodzą, że zarządzanie portfelem projektów jest możliwym rozwiązaniem wielu problemów związanych z wdrożeniem strategii. Takimi problemami mogą być np. codzienna praca, która nie jest oddzielona od kluczowych inicjatyw strategicznych lub zbyt duże zaangażowanie zasobów. Dodatkowo ZPP może zaadresować problemy związane z niepowodzeniami projektów, np. walkę o zasoby, za dużo projektów w stosunku do dostępnych zasobów, czy też brak powiązania projektów z celami organizacji. Badania, które przeprowadzili autorzy udowodniły, że najczęstszą przyczyną niepowodzeń we wdrażaniu strategii i projektów jest za duża liczba projektów w stosunku do zbyt małej ilości zasobów. Zaproponowali oni również sposób pomiaru sukcesu ZPP:

1. Poprawa we wdrożeniu strategii i dowiezieniu projektów.
2. Poprawa dostępności zasobów dla wdrożenia strategii i dowiezenia projektów.
3. Redukcja charakterystycznych problemów występujących w portfelach projektów.

Istotnym elementem powiązania strategii z zarządzaniem portfelem projektów jest zapewnienie strategicznego dostosowania. Jest ono jednym z podstawowych zadań kierownictwa najwyższego szczebla. W trakcie przeglądu portfela projektów powinno ono być odpowiedzialne za podejmowanie decyzji związanych z uruchomieniem lub wstrzymaniem projektu (Unger i in., 2012). Strategiczne dostosowanie polega na doborze projektów, które pozwolą na przełożenie strategii na działania operacyjne (Kozarkiewicz, 2012).

Strategiczne dostosowanie portfela projektów może być realizowane na 3 sposoby. Są one komplementarne względem siebie:

- dekomponowanie celów strategicznych,
- dobór kryteriów i metod selekcji,
- proces wstrzymywania projektów.

Dekomponowanie celów strategicznych jest podstawowym sposobem zapewnienia strategicznego dostosowania portfela projektów do realizowanej strategii. A. Kozarkiewicz (2012, s. 85) wymienia 3 metody jego realizacji:

- formułowanie struktury podziału misji – polega na stopniowym uszczegóławianiu misji poprzez podział na submisje, kluczowe cele, subcele.
- zgodność strategii – polega na stopniowym dekomponowaniu celów strategicznych. W pierwszym kroku dotyczy kluczowych domen portfela, a w kolejnym różnych obszarów funkcjonalnych lub rynków, grup produktowych, segmentów klientów i technologii.
- definiowanie celów biznesowych – wiąże się z operacjonalizacją strategii poprzez określenie mierzalnych celów oraz ich priorytetyzację.

Kolejnym sposobem strategicznego dostosowania portfela projektów jest dobór kryteriów i metod selekcji. Jego celem jest analiza informacji, a następnie porównanie potencjalnych komponentów portfela. Pozwala na stworzenie rankingu projektów do realizacji (Brzozowski, 2014). Najczęściej dokonanie selekcji poprzedzone jest kategoryzacją projektów według różnych kryteriów. Do najczęściej stosowanych można zaliczyć: stopień innowacyjności, etapy cyklu życia projektów, stopień powiązania z innymi projektami i z istniejącym otoczeniem oraz stopień pilności (Collyer & Warren, 2009)

W literaturze można znaleźć bardzo dużo różnych modeli, które pozwalają na dobór kryteriów i metod selekcji projektów. Tabela 2-10 przedstawia różne kryteria podziału metod selekcji projektów oraz ich przykłady.

Tabela 2-10. Kryteria podziału metod selekcji projektów

Kryterium	Rodzaj	Przykłady
Rodzaj wykorzystywanych danych oraz obiektywność ocen	Jakościowe	Metody delfickie, oceny eksperckie
	Jakościowo-ilościowe	Metoda AHP
	Ilościowe	Metody symulacyjne, optymalizacyjne.
Zasady uwzględniania niepewności i ryzyka	W warunkach zdeterminowanych	Oparte na finansowych miernikach EVA, NPV
	W warunkach ryzyka	Drzewa decyzyjne
	W warunkach niepewności	Symulacja, analiza wrażliwości
Ilość kryteriów wyboru projektów	Metody jednokryterialne	Oparte na finansowych miernikach IRR lub NPV
	Metody wielokryterialne	Metody macierzowe, punktowe
Uwzględnienie założeń elastycznego reagowania na zmiany zewnętrzne i wewnętrzne	Metody uwzględniające elastyczność decyzji	Symulacje, opcje realne
	Metody zakładające trwałość i sztywność dokonanych wyborów	Metody optymalizacyjne
Liczba projektów	Metody bezwzględne	Oparte na finansowych miernikach IRR lub NPV
	Metody względne	Metody punktowe, racjonowanie kapitału
	Metody oceny całego portfela	Metody macierzowe

Liczba interesariuszy	Nastawione na jedną dominującą grupę	Opcje realne, NPV
	Nastawione na tworzenie wartości	Zrównoważona karta osiągnięć

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kozarkiewicz, 2012)

Strategiczne dostosowanie jest również realizowane poprzez zapewnienie wysokiej jakości procesu wstrzymywania projektów (JWP). Czasem w literaturze określa się ten proces jako element selekcji projektów. Na potrzeby pracy doktorskiej rozdzielono te 2 sposoby, żeby zwrócić szczególną uwagę na ten istotny aspekt zarządzania portfelem projektów. Proces JWP ma pozytywny wpływ na realizację strategii z uwagi na (Unger i in., 2012):

- ograniczenie konfliktów zasobów – dzięki temu tworzony jest kontekst, który nie pozwala na rozproszenie działań lub wchodzenie w niestrategiczne projekty.
- wstrzymanie marnotrawienia zasobów – pozwala na uwolnienie zasobów w efekcie efektywnego JWP.
- wzrost zbiorowej jakości portfela – w wyniku ponownego skupienia portfela na realizacji strategii.

Kierownictwo wyższego szczebla powinno propagować taką kulturę portfela projektów, w której wstrzymywanie projektów nie jest utożsamiane z porażką, ale z ważną opcją. Poza tym powinno skupić się na właściwej komunikacji, która zachęciłaby innych interesariuszy portfela do otwartego i zgodnego z prawdą informowania o propozycjach projektów oraz postępach. Taki sposób raportowania uznawany jest za krytyczny czynnik sukcesu w zarządzaniu portfelem projektów (Unger i in., 2012)

W kontekście strategicznego dostosowania portfela projektów należy zwrócić uwagę na fakt, że w przedsiębiorstwach realizowana strategia najczęściej jest wypadkową strategii zamierzonej, czyli strategii planowanej oraz emergentnej, czyli wyłaniającej się. Ta druga strategia jest wynikiem nakładających się na siebie różnych zjawisk. Wspomniana wypadkowa jest spowodowana zmianami, które zachodzą w otoczeniu oraz w oczekiwaniach interesariuszy. W związku z tym strategia zamierzona ostatecznie nie jest wdrażana w formie przewidzianej przez zarząd (Kopmann i in., 2017; Kozarkiewicz, 2012). Zarządzanie portfelem projektów poprzez swoje funkcje adresuje te 2 rodzaje strategii.

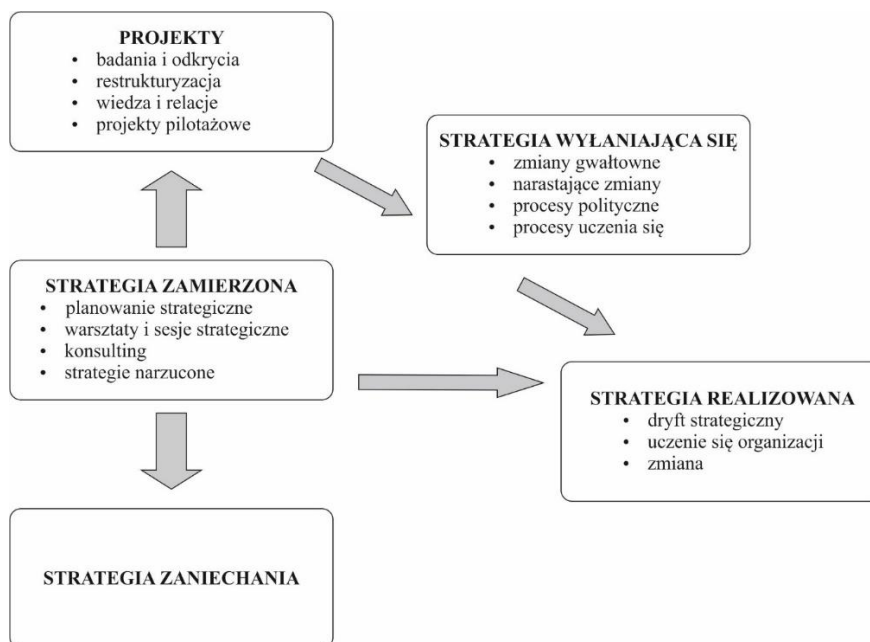
J. Kopmann, A. Kock, C. Killen i H. Gemuenden (2015) w wyniku przeprowadzonych badań wyróżnili 5 wymiarów sukcesu ZPP:

- wdrożenie strategii określone jako strategiczne dopasowanie portfela projektów,
- gotowość na przyszłość, która odzwierciedla długoterminową perspektywę i rozumiana jest jako gotowość w kontekście aktywów i kompetencji technologicznych,

- zrównoważenie portfela, które związane jest z równowagą pomiędzy ryzykiem, długo- i krótkoterminowymi szansami oraz wykorzystaniem zasobów w ramach realizacji portfela projektów,
- średni sukces projektu rozumiany jako sukces produktów projektu, co determinuje jakość i powodzenie realizacji strategii,
- wykorzystanie synergii, która wynika się z wartości dodanej pochodzącej z zarządzania portfelem.

Te 5 wymiarów ustala konstrukcję sukcesu portfela projektów. Odzwierciedla ona 3 aspekty tworzenia strategii: zgodność z zamierzoną strategią (sukces wdrożenia strategii), realizację pojedynczych inicjatyw strategicznych poprzez projekty (średni sukces projektu i wykorzystanie synergii) oraz jakość obecnie realizowanej strategii (zrównoważenie portfela i gotowość na przyszłość). Pierwszy element odnosi się do zamierzonych strategii. Pozostałe 2 wiążą się zarówno z zamierzoną jak i wyłaniającą się strategią (Kopmann i in., 2017).

Kozarkiewicz (2012) zwróciła uwagę, że kształtowanie strategii może być odniesione do realizacji projektów. W praktyce często produkty projektów stają się elementem strategii wyłaniającej się (rysunek 2-12). W związku z tym można przyjąć, że z jednej strony projekty wykorzystywane są do wdrażania strategii, ale z drugiej mogą również definiować strategię.



Rysunek 2-12. Wpływ projektów na strategię wyłaniającą się i realizowaną

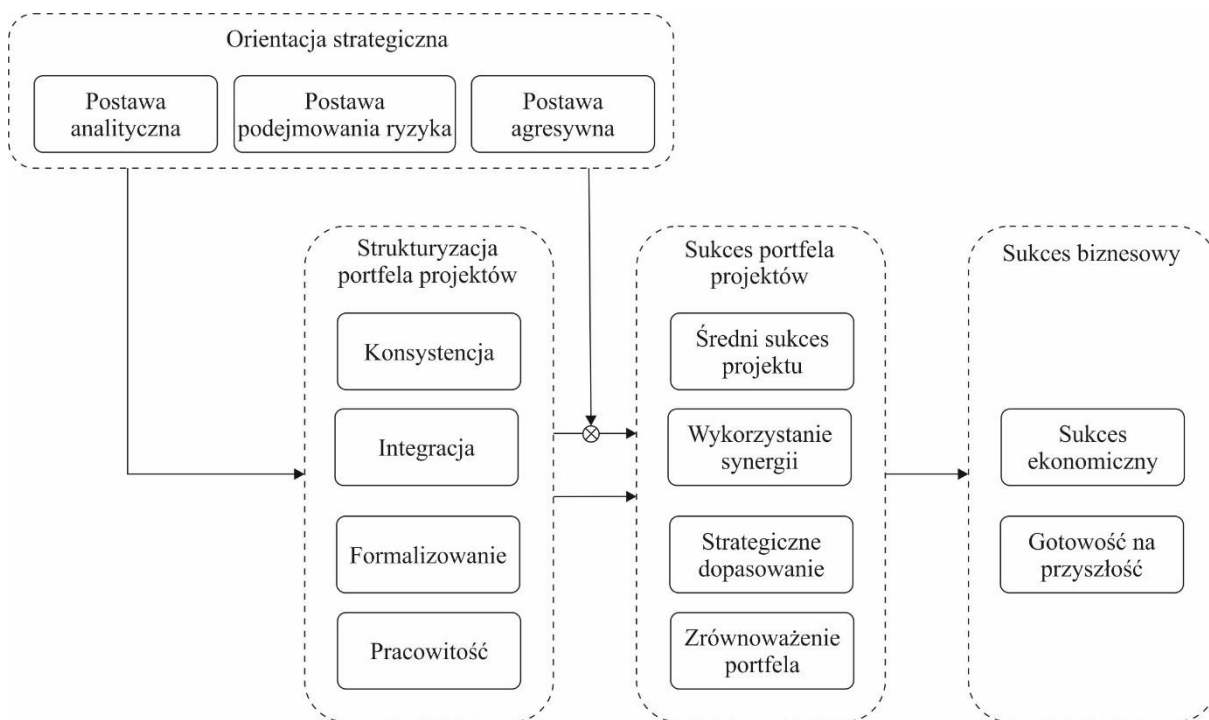
Źródło: (Kozarkiewicz, 2012)

S. Meskendahl (2010) zwraca uwagę na rolę zarządzania portfelem projektów jako łącznik pomiędzy samą strategią, a sukcesem biznesowym (rysunek 2-13). Autor rozbija ZPP na 2 aspekty: strukturyzację portfela projektów i sukces portfela projektów. Poza tym wymienia

również obszar związany z orientacją strategiczną. W jej skład wchodzi różnego rodzaju postawy:

- Analityczna – związana ze zdolnością przedsiębiorstwa do systematycznego generowania informacji i budowania wiedzy w celu zabezpieczenia przewagi konkurencyjnej,
- Podejmowania ryzyka – określa sposób podejmowania decyzji i różnych działań w kontekście najbardziej prawdopodobnych skutków. Ta postawa zachęca firmy np. do wchodzenia na nowe rynki,
- Agresywna – odnosi się do zachowań firmy wobec zewnętrznych szans lub zagrożeń. Określa ona intensywność działań w celu wykorzystania np. nowych technologii.

Autor stwierdza, że orientacja strategiczna moderuje relację między strukturyzacją portfela projektów, a sukcesem portfela projektów. Zauważył również pozytywną korelację pomiędzy sukcesem portfela projektów a sukcesem biznesowym.



Rysunek 2-13. Model relacji pomiędzy orientacją strategiczną, zarządzaniem portfelem projektów i sukcesem

Źródło: (Meskendahl, 2010)

W literaturze dominuje pogląd, że realizacja projektów wspiera wdrażanie strategii organizacji. Same projekty jednak nie są wystarczające. Aby zapewnić ich integralność z celami biznesowymi oraz zagwarantować właściwą alokację zasobów, muszą być one w jakiś sposób związane. Zwraca się zatem uwagę na rolę jaką w procesie wdrażania strategii pełni zarządzanie

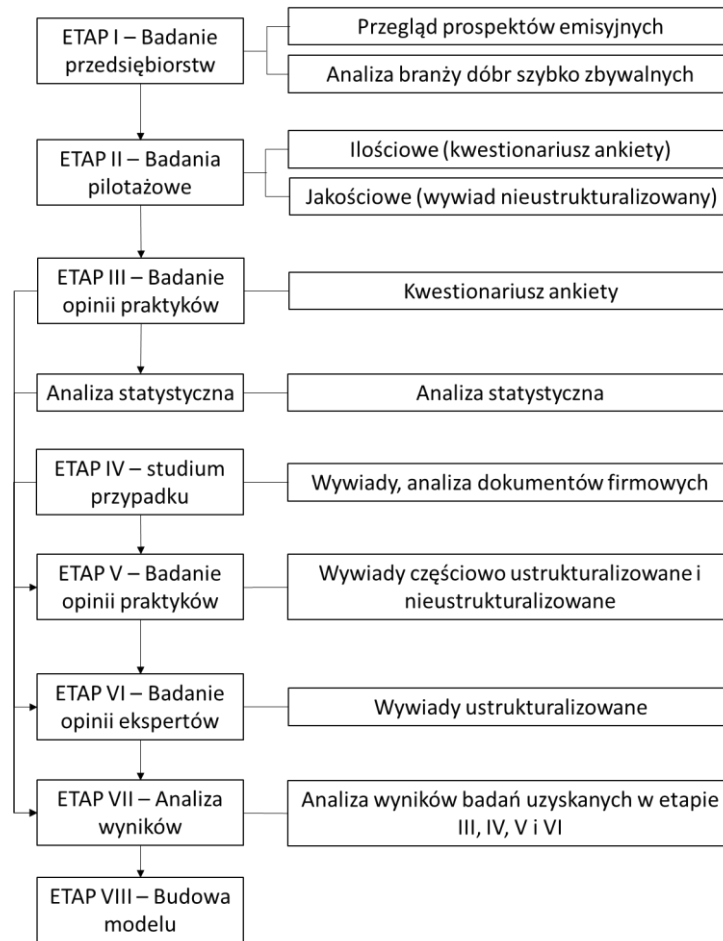
portfelem projektów. Powyższy punkt widzenia jest dominujący. Pojawiają się jednak też badania, które podważają rolę projektów we wdrażaniu strategii. Young R., Young M., Jordan E. i O'Connor P. (2012) przeprowadzili badania. Okazało się, że niezależnie od tego czy projekt był zakończony sukcesem, czy nie, miały one znikomą wpływ na strategię organizacji w badanych przedsiębiorstwach. Natomiast badania skupiły się przede wszystkim na samych projektach. Istotnym elementem jest jednak to czy prowadzone projekty faktycznie wspierają realizację celów strategicznych, w myśl zasady „jeśli drabina oparta jest o złą ścianę, każdy krok przybliży nas jedynie do niewłaściwego miejsca.” (Covey i in., 2020). Kończenie nawet wszystkich prowadzonych projektów z sukcesem nie przybliży organizacji do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, jeśli organizacja realizuje niewłaściwe projekty.

3. Metoda badawcza

3.1. Proponowany model badawczy

W niniejszym podrozdziale przedstawiono model badawczy (rysunek 3-1), który pozwala na weryfikację przyjętych hipotez oraz realizację celów badań. Na potrzeby pracy doktorskiej zastosowano triangulację metodologiczną przeprowadzając badania ilościowe i jakościowe. W pierwszej kolejności dokonano krytycznego przeglądu literatury. Pozwoliło to na określenie ram konceptualnych badania, dzięki doprecyzowaniu pojęć opisujących problem badawczy (rozdział 1 i 2).

Kolejnym etapem modelu były badania pilotażowe, dzięki którym możliwa była weryfikacja zaproponowanego kwestionariusza ankiety. Badania te zostały połączone z wywiadami z praktykami zarządzania projektami. Następnie przeprowadzono badanie właściwe, na które złożyły się badania ilościowe (kwestionariusz ankiety badający opinię praktyków) oraz jakościowe (wywiady z praktykami i ekspertami oraz studium przypadku). Tak kompleksowe podejście pozwoliło spojrzeć na problem badawczy z różnych perspektyw oraz wyciągnąć wiarygodne wnioski.



Rysunek 3-1. Model badawczy
Źródło: opracowanie własne

3.2. Uzasadnienie wyboru metody badawczej

W tym punkcie omówiono wykorzystanie metody triangulacji. Gwarantuje ona spojrzenie na zdefiniowany problem badawczy z różnych perspektyw. Z tego powodu w pierwszej kolejności przedstawiona zostanie definicja oraz uzasadnienie jej wykorzystania. Następnie opisane będą metody wykorzystane w badaniach ilościowych i jakościowych. Na końcu przedstawione będą metody statystyczne wykorzystane przy analizie zebranych danych.

Triangulacja często jest utożsamiana z wykorzystaniem wielu różnych metod. Ma to pozwolić na osiągnięcie spójności podstaw empirycznych wnioskowania (Stańczyk, 2015, s. 244). W ramach badań wykorzystano podejście hybrydowe łączące różne metody jakościowe i ilościowe. Mówiąc inaczej jest to podejście mieszane, które pozwala na wyeliminowanie mankamentów charakterystycznych dla poszczególnych metod, a także na zapewnienie komplementarności wyników.

Przyjęta procedura badawcza polegała na wykorzystaniu badań jakościowych (wywiadów, studium przypadku) do potwierdzenia wyników badań ilościowych (ankiety). Poniżej zostały opisane metody wykorzystywane na poszczególnych etapach modelu. Zaczęto od metod ilościowych, a kończąc na jakościowych.

Metody ilościowe zastosowano na etapie badań pilotażowych oraz badań właściwych. Wykorzystano tutaj kwestionariusz ankiety, który z uwagi na region geograficzny objęty badaniem (cała Polska) został przygotowany przy użyciu metody Computerized Self-Administered Questionnaire (CSAQ). Dzięki temu respondenci mogli samodzielnie wypełnić kwestionariusz bez udziału badacza, co znacząco obniżyło koszty badania. Badani mieli możliwość wypełnienia ankiety w wybranym przez siebie miejscu i czasie. Większe poczucie prywatności i brak uprzedzeń związanych z ankierem w istotny sposób przyczyniły się do uzyskania wyższej jakości danych (Fielding i in., 2017).

Badania jakościowe składały się z trzech elementów: analizy prospektów emisyjnych firm branży dóbr szybko rotujących, wywiadów oraz studium przypadku. Przegląd prospektów pozwolił na zidentyfikowanie strategii przedsiębiorstw oraz rodzaju aktywności podejmowanych w celu jej realizacji. Ten etap potwierdził, że firmy wykorzystują projekty w procesie wdrażania strategii (szerzej ten temat został opisany w rozdziale 4.1).

Wywiady zostały wykorzystane na etapie badań pilotażowych. Były one przeprowadzone z menedżerami projektów branży dóbr szybko rotujących. Miało to na celu zdefiniowanie roli projektów we wdrażaniu strategii oraz potwierdzenia wyniku przeglądu prospektów emisyjnych. Na tym etapie wywiady miały charakter nieustrukturalizowany. Stało się tak, ponieważ wśród uczestników badania była różna znajomość definicji istotnych z punktu

widzenia przygotowywanej pracy doktorskiej. Ponadto badane przedsiębiorstwo było na etapie zmiany strategii. W związku z tym konieczne było wzajemne zrozumienie powiązań pomiędzy aktywnościami podejmowanymi przez zarząd, a prowadzonymi projektami.

Kolejnym etapem, w którym zostały wykorzystane wywiady, były badania właściwe opinii praktyków. W tym przypadku przyjęły one charakter wywiadów częściowo ustrukturalizowanych i nieustrukturalizowanych. Ich przebieg bazował na wcześniej przygotowanym scenariuszu. Ze względu na złożoność tematyki wymagane było elastyczne podejście. Z jednej strony pozwoliło ono na wspólne dodefiniowanie kluczowych pojęć, z drugiej na szersze spojrzenie na kontekst badanych zagadnień.

W przypadku badań właściwych dotyczących opinii ekspertów, wywiady miały charakter ustrukturalizowany. Spowodowane to zostało tym, że związane one były ze stworzeniem rankingu uzyskanych determinant, które wpływały na powodzenie wdrażania strategii przy wykorzystaniu portfela projektów. Następnie te wyniki zostały wykorzystane przy analizie AHP.

Kolejną metodą jakościową było studium przypadku. Po przeprowadzeniu badań ankietowych pojawiły się pewne kwestie, które wymagały dodatkowego wyjaśnienia. W związku z tym studium przypadku zostało dobrane tak, aby zweryfikować wcześniej uzyskane konkluzje. W celu opracowania nowych elementów teorii (hipotez) w oparciu o teorię dotychczasową (Zaborek, 2007), w badaniu oparto się na podejściu dedukcyjnym.

Wykorzystanie dużego zróżnicowania pod względem metodycznym w triangulacji pozwoliło spojrzeć na problem badawczy z różnych perspektyw. Umożliwiło to osiągnięcie rzetelnych wyników i potwierdzenie użyteczności wypracowanego modelu.

Wyniki uzyskane z poszczególnych etapów badań jakościowych i ilościowych poddano analizie statystycznej. Składały się na nią głównie statystyka opisowa, testy niezależności chi-kwadrat, test dla dwóch średnich (Studenta) oraz AHP.

Wybór miary związku pomiędzy odpowiedziami zależał od skali pomiaru, w jakiej wyrażone były te odpowiedzi. Przy analizie związków pomiędzy dwiema grupami odpowiedzi udzielanych w skali nominalnej (wybór jednej z podanych możliwości, „głosowanie” na którąś z możliwości przy wyborze np. trzech, odpowiedź tak/nie), zastosowano test niezależności chi-kwadrat ze statystyką testową liczoną metodą największej wiarygodności. Wybór tej statystyki powoduje, że test jest mniej wrażliwy na małą liczbę obserwacji w niektórych komórkach tablicy kontyngencji.

Przy pytaniach, w których poproszono o uszeregowanie (rangowanie) wariantów zdecydowano się potraktować te rangi jako punkty, czyli zmienne quasi-ciągłe. W

konsekwencji zastosowano analizę istotności różnic między średnimi obliczonymi z tych punktów – test dla 2 średnich (Studenta) przy 2 wariantach (grupach) oraz jednoczynnikową analizę wariancji przy wielu wariantach. Obydwa te testy mają założenie normalności rozkładu odpowiedzi, które tu niemal nigdy nie jest spełnione. Jednakże obydwie testy są odporne na niezachowanie założenia normalności, jeżeli liczebności próby są duże. Przykładowo dla testu Studenta ta odporność zachodzi już od 50 obserwacji – a w tej pracy próba jest wielokrotnie większa od tej granicy.

Analizy wielokryterialne są metodami wspomagającymi proces decyzyjny. Definiuje się je jako zespół logicznie ze sobą powiązanych operacji obliczeniowych lub myślowych. Operacje te prowadzą do rozwiązania problemu decyzyjnego poprzez dokonywanie jednego wyboru spośród wielu możliwych wariantów działania (Książek, 2011). Metoda AHP (ang. *analytic hierarchy process*) została opracowana przez Thomasa L. Saaty'ego. Jest jedną z najbardziej popularnych analiz wielokryterialnych. Łączy ona pewne koncepcje z dziedziny psychologii i matematyki oraz umożliwia przedstawienie analizowanego problemu jako struktury hierarchicznej. Na jej szczycie znajduje się cel, następnie są kryteria, a na samym dole różne warianty decyzyjne. Wykorzystanie tej metody pozwoliło na zbudowanie modelu w oparciu o wnioski z badań jakościowych i ilościowych.

3.3. Charakterystyka próby badawczej

Próbę badawczą w przeprowadzonym badaniu ilościowym (kwestionariusz ankiety) stanowili praktycy zarządzania projektami w firmach działających w branży dóbr szybko zbywalnych. Należą do nich przede wszystkim kierownicy zarządzania projektami, kierownicy projektów oraz osoby zarządzające portfelami projektów w swoich organizacjach.

Całą badaną populację oszacowano ogólnie na podstawie portalu społecznościowego LinkedIn. Dla wyszukiwanych słów kluczowych, tj. „project manager”, wprowadzono następujące filtry:

- lokalizacja: „Polska”,
- branża: „Artykuły powszechnego użytku”, „Produkcja żywności”, „Żywność i napoje”, „Kosmetyki”, „Wina i napoje alkoholowe”, „Produkcja nabiału”.

Dla zastosowanych filtrów portal wyświetlił 7 700 wyników (stan na 17.06.2021). Zestawiono te wyniki także w odniesieniu do populacji w skali całego świata (stosując te same słowa kluczowe i filtr dotyczący branży), gdzie wyszło 809 000 wyników (stan na 17.06.2021). Oznacza to, że w Polsce społeczność osób zajmujących się zarządzaniem projektami stanowi 0,95% całej populacji świata.

Łącznie w ankiecie wzięło udział 605 osób, z czego 245 wypełniło ankietę w pełni, a 360 częściowo. Tabela 3-1 przedstawia strukturę badanych osób, natomiast tabela 3-2 charakteryzuje przedsiębiorstwa, w których zatrudnieni byli respondenci. 24,39% stanowiły osoby z łańcucha dostaw, 16,26% z marketingu, 12,60% z IT, 6,10% z B&R, 40,65% inne, z których można było wyodrębnić m.in. osoby ze sprzedaży, finansów, projektów oraz zarządu. Jeśli chodzi o usytuowanie w poziomie organizacyjnym respondentów, to wyglądało ono następująco:

- 8,13% - zarząd firmy,
- 34,55% - jeden poziom poniżej zarządu firmy,
- 42,68% - dwa poziomy poniżej zarządu firmy,
- 14,23% - inne

Wśród respondentów dominowały osoby ze długim stażem, tj. powyżej 11 lat. Było to, aż 60,16% osób. W przedziale pomiędzy 6, a 10 lat było 23,98% osób, 1 do 5 lat 13,41%, a z najkrótszym stażem, czyli do 1 roku - 2,03%.

Tabela 3-1. Struktura badanych osób

Kategoria	Udział
Pion funkcjonalny	IT: 31 osób (12,65%) B&R: 15 osób (6,12%) Łańcuch dostaw: 59 osób (24,08%)

	Marketing: 40 osób (16,33%) Inne: 100 osób (40,82%): <ul style="list-style-type: none"> • Sprzedaż: 23 osoby • Finanse: 8 osób • Projekty: 8 osób • Pozostałe: 61 osób
Miejsce stanowiska w strukturach organizacji	W zarządzie firmy: 20 osób (8,16%) Jeden poziom poniżej zarządu firmy: 85 osób (34,69%) Dwa poziomy poniżej zarządu firmy: 105 osób (42,86%) Inne: 35 osób (14,29%)
Staż pracy	Do roku: 5 osób (2,04%) 1-5 lat: 33 osoby (13,47%) 6-10 lat: 59 osób (24,08%) Powyżej 11 lat: 148 osób (60,41%)

Źródło: opracowanie własne

Respondenci, w większości pracowali w dużych firmach, gdzie liczba zatrudnionych była powyżej 1000 osób - 50%. Średnie przedsiębiorstwa od 101 do 1000 osób stanowiły 38,31%, a małe przedsiębiorstwa poniżej 100 osób – stanowiły 11,69%. Dominującym profilem działalności badanych przedsiębiorstw była produkcja (66,13%), następnie handel (25%) i dystrybucja (8,87%).

Jeśli chodzi o sytuację finansową przedsiębiorstwa, w którym zatrudnieni byli respondenci to 84,68% oceniło ją jako dobrą, 14,11% jako przeciętną, a 1,21% jako złą. Jeśli chodzi o przewidywania dotyczące kondycji finansowej firmy w kolejnych 3 latach, to 70,56% osób uznało, że będzie poprawa, 6,45% pogorszenie, a 22,98% brak istotnych zmian.

Tabela 3-2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Kategoria	Udział
Liczba pracowników	Poniżej 100 osób: 24 osoby (9,96%) 101-1000 osób: 93 osób (38,59%) Powyżej 1000 osób: 124 osoby (51,45%)
Sytuacja finansowa	Dobra: 208 osób (84,90%) Przeciętna: 34 osób (13,88%) Zła: 3 osoby (1,22%)
Przewidywana kondycja finansowa w następnych 3 latach	Poprawa: 175 osób (71,43%) Pogorszenie: 15 osób (6,12%) Brak istotnych zmian: 55 osób (22,45%)
Dominujący profil działalności	Produkcja: 161 osób (65,71%) Handel: 62 osoby (25,31%) Dystrybucja: 22 osoby (8,98%)

Źródło: opracowanie własne

W badaniu jakościowym (wywiady w ramach etapu V) próbę stanowiło czterech losowo dobranych praktyków zarządzania projektami. Odpowiadali oni za zarządzanie portfelem projektów lub byli częścią struktur zajmujących się projektami w firmie. Natomiast jeśli chodzi o studium przypadku była to firma Bahlsen Polska, która działa w branży dóbr szybko zbywalnych.

3.4. Przebieg badań ilościowych i jakościowych

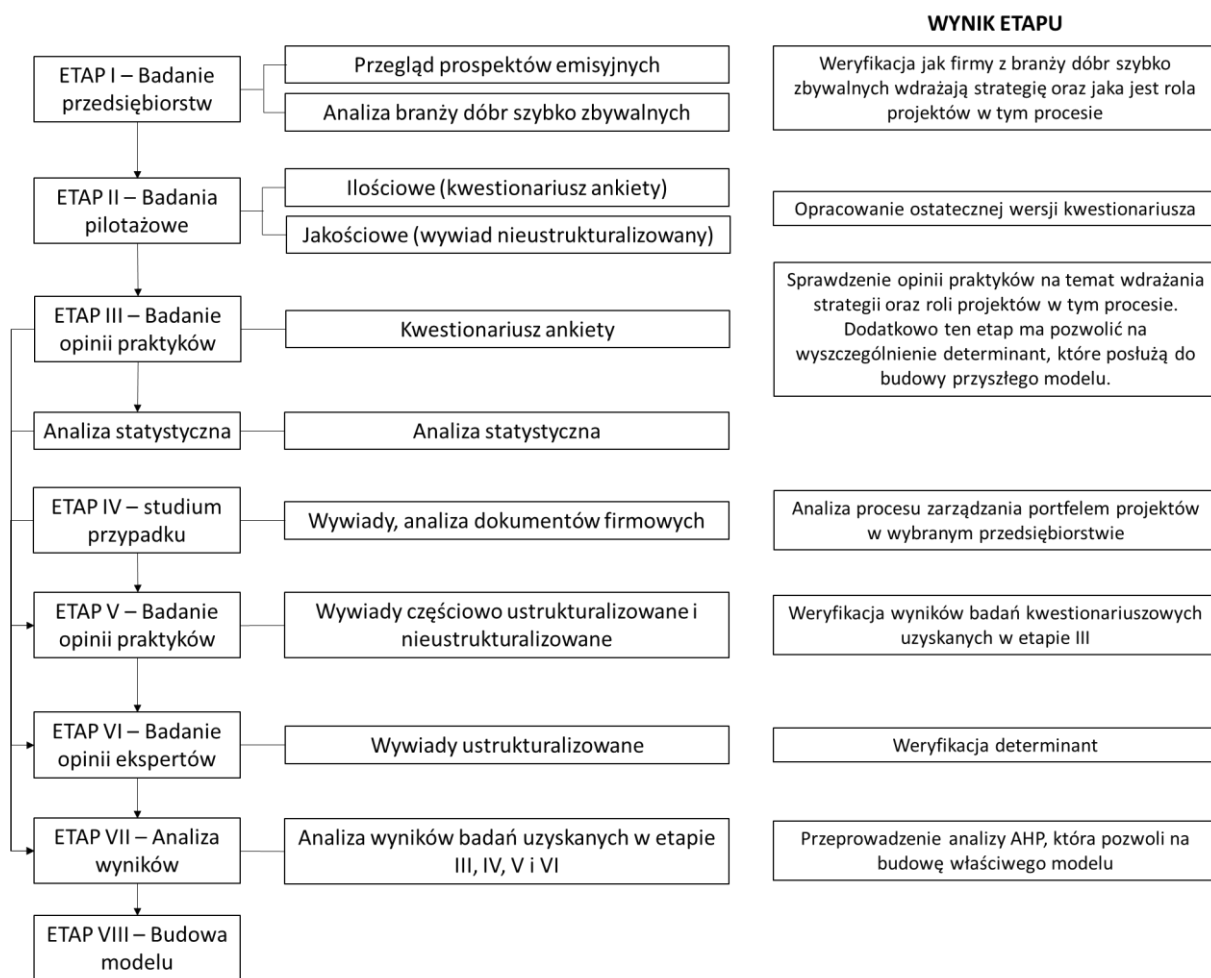
W ramach niniejszego podrozdziału zaprezentowane zostaną etapy oraz metody badawcze wykorzystane w ramach przeprowadzonych badań własnych. W pierwszej kolejności opisane zostaną poszczególne etapy, zaczynając od badań pilotażowych. Na ich podstawie przygotowana została zasadnicza część badania, tj. badania ilościowe w postaci kwestionariusza ankiety oraz jakościowe w postaci wywiadów z ekspertami i praktykami zarządzania projektami. W dalszej kolejności omówiony zostanie sposób przeprowadzenia studium przypadku, którego zadaniem była weryfikacja opracowanego modelu zarządzania portfelem projektów. Na koniec podrozdziału zostaną przedstawione analizy statystyczne wykorzystane w celu wyciągnięcia wniosków z badań ilościowych i jakościowych⁷.

Badania ilościowe i jakościowe zostały podzielone na 8 etapów, które w dalszej części rozdziału zostaną scharakteryzowane (rysunek 3-2):

1. Badanie przedsiębiorstw: przegląd prospektów emisyjnych i analiza branży dóbr szybko zbywalnych.
2. Badania pilotażowe: ilościowe i jakościowe.
3. Badanie opinii praktyków: kwestionariusz ankiety.
4. Studium przypadku.
5. Badanie opinii praktyków: wywiady częściowo ustrukturalizowane i nieustrukturalizowane.
6. Badanie opinii ekspertów: wywiady ustrukturalizowane.
7. Analiza wyników: analiza statystyczna.
8. Budowa modelu.

⁷ Metody jakościowe i ilościowe są różnie rozumiane, ale na potrzeby pracy doktorskiej zostało przyjęte następujące rozróżnienie:

- badania jakościowe: wywiady, studium przypadku,
- badania ilościowe: kwestionariusz ankiety.



Rysunek 3-2. Przebieg badań ilościowych i jakościowych

Źródło: opracowanie własne

Etap 1 dotyczy badania przedsiębiorstw branży dóbr szybko zbywalnych. W jego ramach dokonano przeglądu prospektów emisyjnych firm notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych. Ze strony www.gpw.pl w dziale „główny rynek GPW” wybrano pod stronę „lista spółek”, a następnie w polu wyszukiwania wybrano filtr dotyczący sektora. Do badania wyselekcjonowano 25 firm z sektora artykułów spożywczych. Ostatecznie analizie poddano 17 firm z branży spożywczej, dla których kompletne prospekty emisyjne były dostępne z pozycji strony internetowej danego przedsiębiorstwa. Wynik przeglądu został przedstawiony w rozdziale 4.1 pt. „Charakterystyka branży dóbr szybko zbywalnych” w tabeli 4-1.

Kolejnym elementem badania przedsiębiorstw była analiza branży dóbr szybko zbywalnych. Polegała ona na przeglądzie artykułów internetowych dotyczących wielkości oraz perspektyw rozwoju tego rynku. Źródłem wiedzy o branży były również doświadczenia autora niniejszej rozprawy jako osoby pracującej wiele lat w firmie z branży spożywczej, który miał

możliwość wielokrotnego prowadzenia projektów. Zajmował też miejsce w komitetach sterujących i zarządzał portfelem projektów w obszarze łańcucha dostaw.

Następny etap związany był z przeprowadzeniem badań pilotażowych. Jego celem było zweryfikowanie poprawności ankiety oraz poziomu zrozumienia pytań przez ankietowanych. Oprócz tego zostały przetestowane różne formy przeprowadzenia badania: wersja papierowa, formularz google, limesurvey. W badaniach pilotażowych wzięło udział 6 osób z firmy branży spożywczej. Osoby te posiadały już doświadczenie w zarządzaniu projektami. Samo badanie było połączeniem badania ilościowego (wypełnienie kwestionariusza), które koncentrowało się na sprawdzeniu zrozumienia pytań oraz jakościowego (wywiadu nieustrukturalizowanego) pozwalającego na rozpoznanie funkcji, jakie pełnią projekty w procesie wdrażania strategii w badanym przedsiębiorstwie. Ten etap pozwolił na wprowadzenie następujących korekt do ankiety:

- w części pytań dołożono opcję wielokrotnego wyboru,
- doprecyzowano poziom organizacyjny, który powinno się brać pod uwagę odpowiadając na pytania. Określono, że należy również uwzględnić perspektywę grupową (w przypadku firm zagranicznych, ale posiadających swoją filię w Polsce), jeśli mają one istotny wpływ na: realizowane projekty na poziomie lokalnym (w oddziale w Polsce) i/lub angażowanie zasobów oddziału lokalnego,
- zastosowano skalę 5-cio punktową,
- spośród wykorzystanych form prowadzenia ankiety najlepsze okazało się narzędzie limesurvey.

Etap 3 dotyczył badania opinii praktyków. Wykorzystano do niego kwestionariusz uwzględniający wnioski z badania pilotażowego (załącznik 1). Celem było sprawdzenie opinii praktyków na temat wdrażania strategii oraz roli projektów w tym procesie. Dodatkowo ten etap pozwolił na wyszczególnienie determinant, które posłużyły do budowy przyszłego modelu zarządzania portfelem projektów z perspektywy procesu wdrażania strategii przedsiębiorstw branży dóbr szybko rotujących.

Pytania w kwestionariuszu zostały podzielone na 6 grup:

- realizacja strategii,
- otoczenie biznesowe,
- problemy w zarządzaniu portfelem projektów,
- realizacja projektów,
- charakterystyka firmy, w której ankietowana osoba pracuje,

- charakterystyka stanowiska pracy ankietowanej osoby.

Badanie było prowadzone w formie ankiety elektronicznej przy użyciu narzędzia limesurvey. W ankiecie wykorzystano m.in. 5-cio stopniową skalę Likerta, pytania jednokrotnego i wielokrotnego wyboru oraz rangowanie.

Dystrybucja ankiety przebiegała dwustopniowo. W pierwszej kolejności została ona rozesłana do przedsiębiorstw ukierunkowanych na produkcję artykułów spożywczych (Klasyfikacja PKD, Dział 10) oraz produkcję napojów (Klasyfikacja PKD, Dział 11). Wysłano ją poprzez formularze kontaktowe bądź adresy mailowe umieszczone na stronach internetowych poszczególnych przedsiębiorstw. W drugiej kolejności dokonano selekcji osób przy wykorzystaniu portalu społecznościowego LinkedIn. Do rozsyłania próśb posłużyło narzędzie ProspectIn oraz Walaax⁸, które pozwoliło na 4 działania:

- wysyłanie zaproszeń do grona znajomych; część z nich zawierała w sobie krótką notatkę z prośbą o wypełnienie ankiety,
- wysyłanie wiadomości do osób będących już w gronie znajomych; znajdowała się w nich prośba o wypełnienie ankiety,
- dodanie danej osoby do obserwowanych,
- wyświetlenie profilu danej osoby.

W celu maksymalizacji odpowiedzi we wspomnianym narzędziu wykorzystano funkcjonalność pozwalającą na tworzenie tzw. scenariuszy. Pierwszy scenariusz (rysunek 3-3) składał się z 2 poziomów. Najpierw było wysyłano zaproszenie z personalizowaną notatką⁹ zawierającą prośbę o wypełnienie ankiety. Dzień po zaakceptowaniu zaproszenia system automatycznie wysyłał dłuższą wiadomość tekstową¹⁰, również spersonalizowaną, z powtórną

⁸ W pierwszej kolejności wykorzystano narzędzie ProspectIn. Z uwagi na ograniczone możliwości pobierania statystyk po miesiącu zostało wykorzystane narzędzie od tego samego dostawcy, czyli Walaax, które posiadało wspomnianą funkcjonalność.

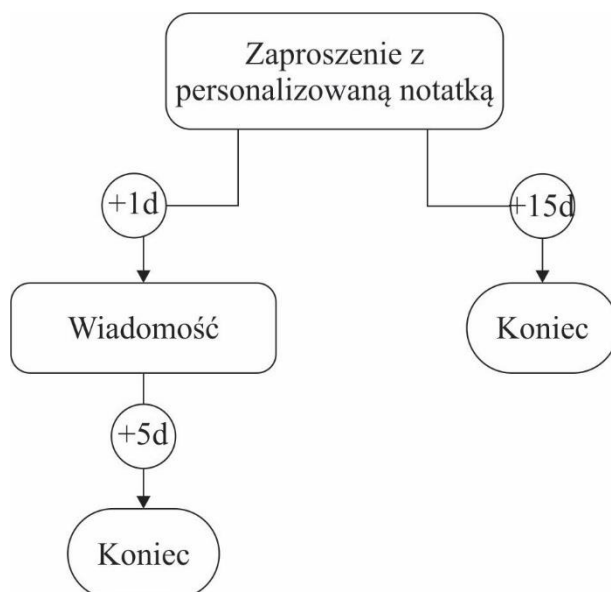
⁹ Treść notatki w każdym przypadku brzmiała tak samo: „Dzień dobry {{firstname}}, prowadzę badania naukowe do pracy doktorskiej na temat roli zarządzania portfelem projektów we wdrażaniu strategii firm branży FMCG. Będę wdzięczny za przyjęcie do grona znajomych oraz wypełnienie ankiety: <https://kpz.uek.krakow.pl/limesurvey/index.php/719739?lang=pl>”, natomiast personalizacją polegała na użyciu funkcji {{firstname}}, która przy wysyłaniu zastępowana była imieniem adresata.

¹⁰ Treść dłuższej wiadomości tekstowej:
„Dzień dobry {{firstname}}, dziękuję za przyjęcie do grona znajomych.

Prowadzę badania naukowe z ramienia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na temat roli zarządzania portfelem projektów we wdrażaniu strategii firm branży FMCG.

Piszę z gorącą prośbą, ponieważ poszukuję osób odpowiedzialnych za zarządzanie projektami w przedsiębiorstwach, które mogłyby poświęcić ok. 15 min na wypełnienie ankiety badającej opinie praktyków. Byłoby mi niezmiernie miło, gdyby udało się znaleźć trochę czasu na wypełnienie tej ankiety. Poniżej przesyłam link:

prośbą o wypełnienie ankiety. Po kolejnych 5 dniach następowało automatyczne zamknięcie scenariusza. Druga gałąź scenariusza oznaczała, że w przypadku braku akceptacji zaproszenia¹¹, scenariusz był automatycznie zamykany po 15 dniach.



Rysunek 3-3. ProspectIn/Walaax – scenariusz 1

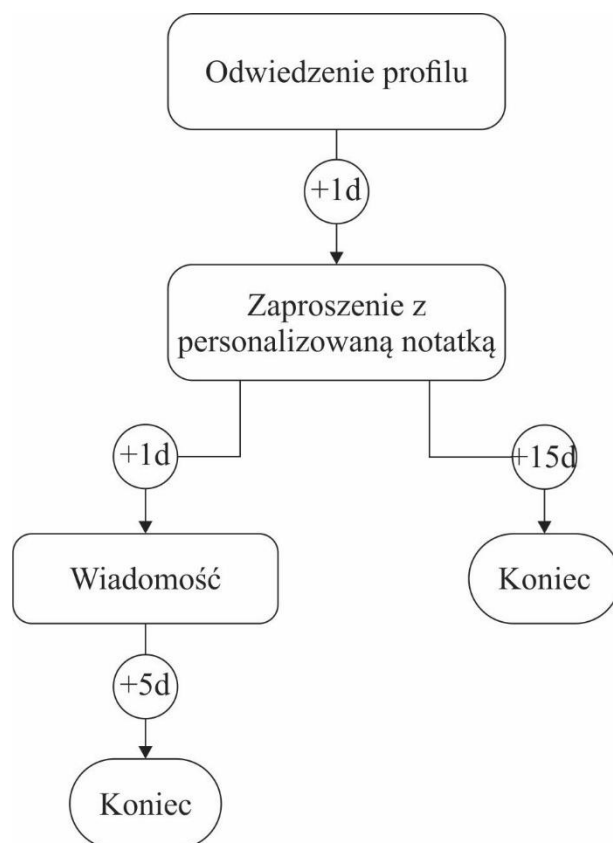
Źródło: opracowanie własne

W drugim wykorzystanym scenariuszu system automatycznie odwiedzał profil danej osoby. Po jednym dniu następowało wysłanie zaproszenia do grona znajomych bez żadnej notatki. Po kolejnym dniu, kiedy dana osoba zaakceptowała zaproszenie, wysłana została dłuższa i spersonalizowana wiadomość tekstowa, taka sama jak w przypadku scenariusza 1. Po następnych 5 dniach następowało automatyczne zamknięcie scenariusza. W przypadku braku akceptacji zaproszenia, po 15 dniach następowało również automatyczne zamknięcie scenariusza.

<https://kpz.uek.krakow.pl/limesurvey/index.php/719739?lang=pl>

Z góry dziękuję za wszelką pomoc. W razie jakichkolwiek pytań jestem do dyspozycji.”

¹¹ Portal LinkedIn w podstawowej wersji uniemożliwia wysyłanie wiadomości do osób nie będących w gronie znajomych. Jedyną wiadomością jaka może być wysłana do takich osób jest krótka notatka (do 300 znaków). Może być ona dołączona przy wysyłaniu zaproszenia do grona znajomych.



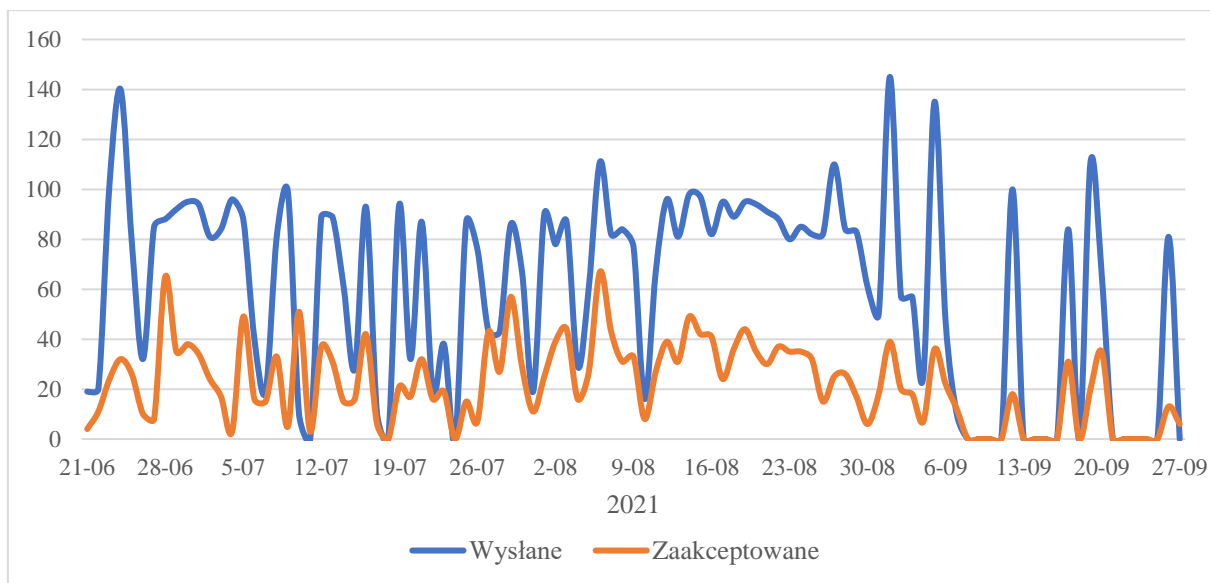
Rysunek 3-4. ProceptIn/Walaax - scenariusz 2

Źródło: opracowanie własne

Narzędzie ProceptIn/Walaax pozwoliło na dokonanie podstawowych statystyk związanych z ilością zaakceptowanych zaproszeń w odniesieniu do ilości wysłanych zaproszeń po dniach (rysunek 3-5) oraz ilością wysłanych wiadomości w odniesieniu do ilości odpowiedzi po dniach (rysunek 3-6). Pomogło także w porównaniu scenariuszy pod kątem ilości wysłanych zaproszeń i procencie akceptacji, ilości wysłanych wiadomości i procencie odpowiedzi oraz procencie wiadomości otworzonych przez adresatów (rysunek 3-7).

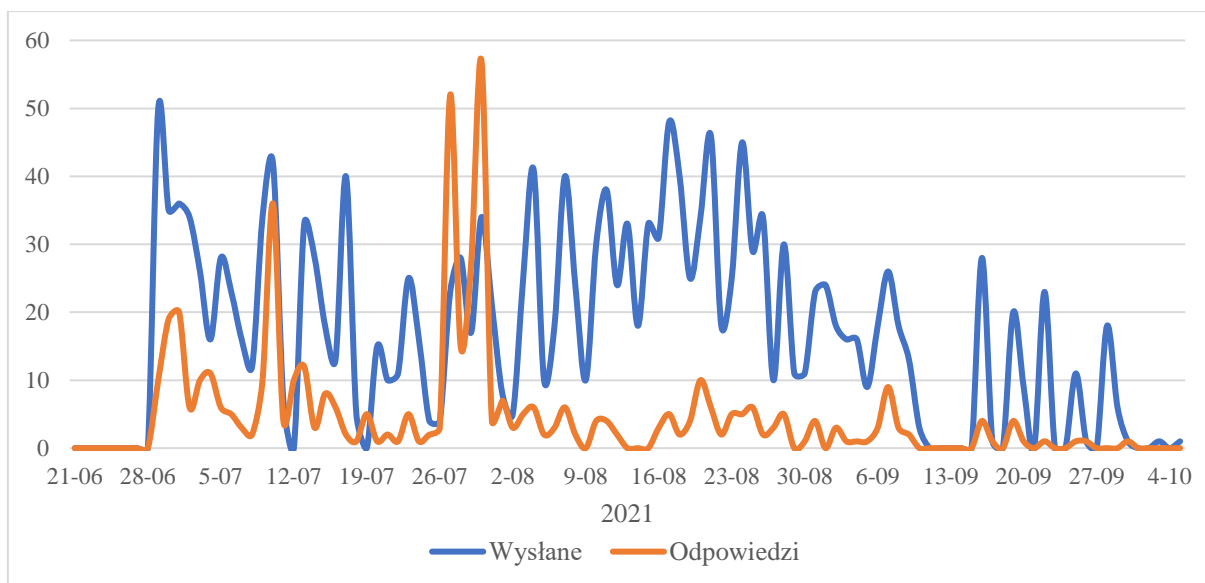
Łącznie zostało wysłanych 5928 zaproszeń, z czego zaakceptowanych zostało 2158, co stanowi 36,4% całości. W scenariuszu 1 wysłano 2518 zaproszeń z notatką zawierającą prośbę o wypełnienie ankiety. Wskaźnik akceptacji do grona znajomych wynosił 31,8%. W przypadku scenariusza 2 zostało odwiedzonych 3595 profili po czym wysłano 3410 zaproszeń bez notatki, z których 39,8% zostało zaakceptowane.

Rysunek 3-5 i rysunek 3-6 przedstawiają dniowy rozkład ilości wysyłanych i akceptowanych zaproszeń oraz ilości wysyłanych i wiadomości, na które została udzielona odpowiedź.



Rysunek 3-5. Liczba zaakceptowanych zaproszeń w odniesieniu do wysłanych zaproszeń po dniach

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 3-6. Liczba wysłanych wiadomości w odniesieniu do ilości odpowiedzi po dniach

Źródło: opracowanie własne

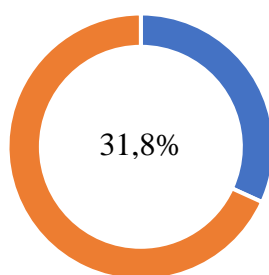
Rysunek 3-7 prezentuje porównanie scenariuszy pod względem ich efektywności. Przyjęto 2 miary: procent akceptacji zaproszeń i procent odpowiedzi na wiadomości. Jak widać w scenariuszu 2 odnotowano wyższy wskaźnik akceptacji (39,8% w stosunku do 31,8%). Może to wydawać się zaskakujące, ponieważ w tym scenariuszu zaproszenie nie było podparte prośbą o wypełnienie ankiety. Powodem może być to, że jednak osoby otrzymujące notatkę z prośbą o wypełnienie ankiety (scenariusz 1) mogły potraktować takie zaproszenie jako

niewystarczający powód do zaakceptowania. Nie musiało to jednak oznaczać, że dana osoba nie wypełniła ankiety. W przypadku scenariusza 2, gdzie zaproszenie było poprzedzone wcześniejszym odwiedzeniem profilu, osoby mogły uznać, że zaproszenie wynika z możliwych wspólnych zainteresowań.

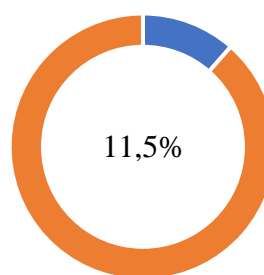
Inaczej wyglądała sytuacja w przypadku wskaźnika odpowiedzi na wiadomości. Scenariusz 1 wypadł lepiej (11,5% w stosunku do 8,2%). Może to wynikać z tego, że osoba, która wcześniej zaakceptowała zaproszenie z notatką informującą o ankiecie, na drugi dzień otrzymywała wiadomość z przypomnieniem o ankiecie. W przypadku scenariusza 2, po akceptacji zaproszenia osoba otrzymywała jednorazową wiadomość z prośbą o wypełnienie kwestionariusza.

Scenariusz 1

Wskaźnik akceptacji zaproszeń

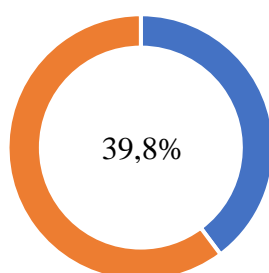


Wskaźnik odpowiedzi

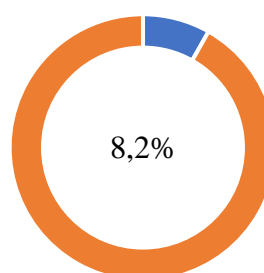


Scenariusz 2

Wskaźnik akceptacji zaproszeń



Wskaźnik odpowiedzi



Rysunek 3-7. Porównanie scenariuszy

Źródło: opracowanie własne

Kolejnym etapem było studium przypadku przeprowadzone w przedsiębiorstwie branży spożywczej. W ramach tego badania analizie został poddany proces zarządzania portfelem projektów w branży FMCG. Uwzględniał on szczególnie obszar łańcucha dostaw, który w badanej firmie charakteryzował się ustrukturyzowanym podejściem opartym na WCOM (ang. World Class Operations Management).

Na podstawie wniosków z etapu 3 (analizy statystycznej) oraz 4 przygotowano scenariusz dla wywiadów z praktykami, który stał się przedmiotem etapu 5. Do badania zostało zaproszonych 94 praktyków zarządzania projektami. Ostatecznie udział wzięły 4 osoby¹². Efektem tego etapu było zweryfikowanie wyników badań kwestionariuszowych. Wywiady miały charakter częściowo ustrukturalizowany i nieustrukturalizowany. Prowadzone były w formie zdalnej i zostały zaplanowane na ok. 45-60 minut. Wywiad składał się z dwóch części:

- część 1 (wstępna) – zawierała wyjaśnienie celu badania oraz skupiała się na uświadomieniu rozumienia kluczowych definicji,
- część 2 (zasadnicza) - skupiała się na weryfikacji oraz doprecyzowaniu wniosków wynikających z badań kwestionariuszowych.

Dzięki wyrażonej przez respondentów zgodzie, wszystkie wywiady były nagrywane. Następnie na podstawie nagrań przygotowano skrypty (załącznik 4, załącznik 5, załącznik 6, załącznik 7). Zostały one przesłane do zatwierdzenia przez osoby, z którymi prowadzony był wywiad.

Połączenie etapu 3 jako badań ilościowych z etapem 4 i 5, czyli badaniami jakościowymi pozwoliło spojrzeć na problem badawczy z różnych perspektyw. Umożliwiło to także wyciągnięcie wiarygodnych wniosków.

Kolejnym etapem było badanie praktyków zarządzania projektami, przeprowadzane w formie wywiadów ustrukturalizowanych. Zakres wywiadu obejmował (załącznik 8):

- przedstawienie zdefiniowanych kryteriów doboru projektów,
- porównanie kryteriów w parach.

Wywiady przeprowadzone zostały w formie zdalnej. Wzięły w nich udział 3 osoby. Celem tego etapu było porównanie parami zdefiniowanych kryteriów doboru projektów do portfela w branży dóbr szybko rotujących, a następnie przeprowadzenie analizy AHP w celu zdefiniowania wag.

Przedostatni etap związany był z całościową analizą materiału badawczego uzyskanego w etapach 3-6 w celu zbudowania modelu zarządzania portfelem projektów dla przedsiębiorstw działających w branży dóbr szybko zbywalnych.

Opisany wyżej przebieg badań jakościowych i ilościowych charakteryzował się bardzo dużą złożonością i wykorzystaniem wielu metod, zarówno jakościowych (wywiady, studium przypadku), jak i ilościowych (badania kwestionariuszowe). W połączeniu z wykorzystanymi

¹² Duża rozbieżność pomiędzy ilością zaproszonych osób do wywiadu a liczbą osób, która ostatecznie wzięła udział wynika z tego, że tylko 4 osoby wyraziły chęć wzięcia udziału w wywiadzie.

narzędziami oraz analizami statystycznymi pozwoliło to spojrzeć na problem badawczy z różnych perspektyw. Tak kompleksowe podejście do tematu w dużej mierze pozwala na osiągnięcie wiarygodnych wyników oraz na wyeliminowanie mankamentów charakterystycznych dla poszczególnych metod.

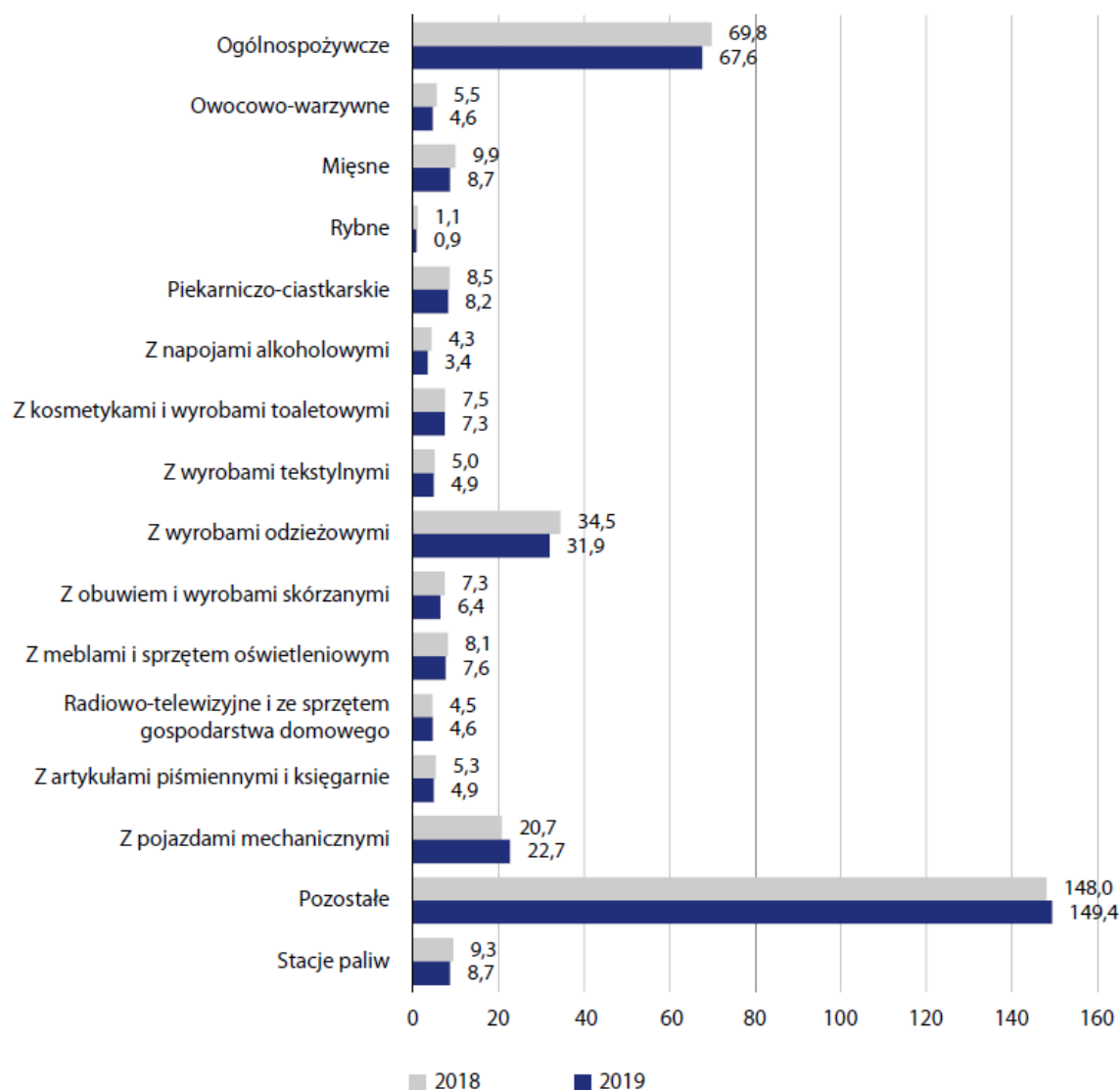
4. Analiza wyników badań

4.1. Charakterystyka branży dóbr szybko zbywalnych

Jedną z najważniejszych gałęzi współczesnej gospodarki stanowi handel. Szacuje się, że stanowi on 17,6% w strukturze polskiego PKB (GUS, 2021). W ramach tego sektora można wyróżnić między innymi branżę FMCG (Fast Moving Consumer Goods), czyli branżę dóbr szybko rotujących. Jest to rynek produktów codziennego użytku. Zalicza się do nich np. artykuły spożywcze, czyli pieczywo, owoce, słodycze, napoje, artykuły mleczarskie, alkohole, oraz leki OTC. Ten obszar stanowi ok. 70% całego polskiego rynku FMCG. Pozostałe 30% to wyroby tytoniowe, kosmetyczne oraz chemiczne (Rosiński, 2013). Nie obejmuje on z kolei hodowców zwierząt, rybołówstwa i producentów płodów rolnych. Polski rynek FMCG został oszacowany w 2021 roku na ok. 430 mld zł. Prognozuje się, że do 2030 roku będzie rosnąć o ok. 5-10% rocznie w przypadku produktów niespożywczych i 3-5% rocznie w przypadku produktów spożywczych (www.portalspozywczy.pl, 2022).

Zgodnie z badaniami Nielsen, polski rynek FMCG wypada bardzo dobrze na tle krajów europejskich. W 2017 roku odnotowaliśmy wzrosty sprzedaży w segmentach spożywczym i chemicznym. Znacząco wyprzedziły takie kraje, jak Finlandia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania (www.portalspozywczy.pl, 2017).

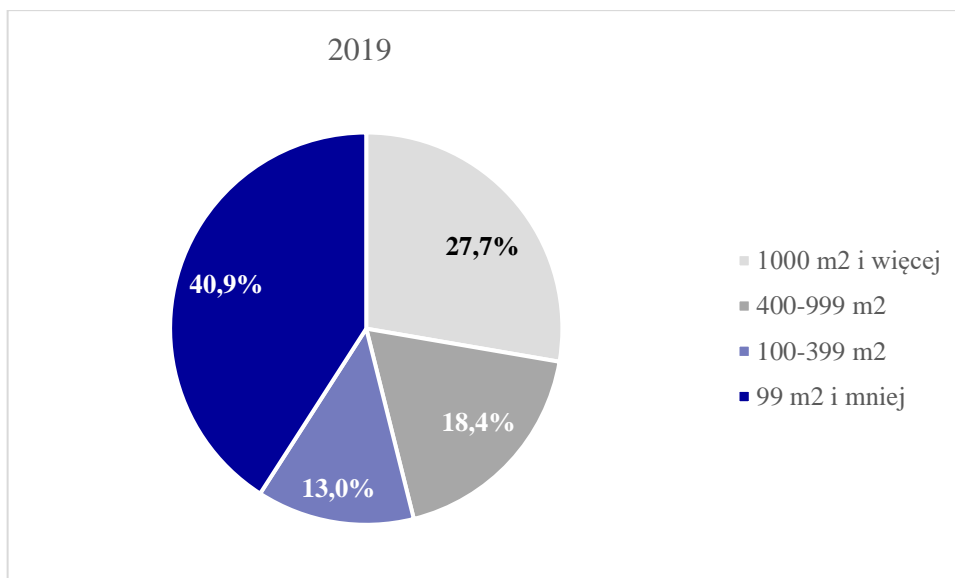
Do branży FMCG zalicza się również miejsca, w których prowadzony jest handel. Są to między innymi dyskonty, supermarkety i hipermarkety. Na koniec 2019 roku w Polsce było około 333 tyś. sklepów, co oznacza, że ich liczba spadła o 1,9% w stosunku do roku 2018. W swoim raporcie z 2020 roku dotyczącym rynku wewnętrznego, GUS podzielił te sklepy według specjalizacji. Do FMCG można zaliczyć sklepy z kategorii: ogólnospożywcze, owocowo-warzywne, mięsne, rybne, piekarniczo-ciastkarskie, z napojami alkoholowymi, z kosmetykami i wyrobami toaletowymi. Stanowiły one ok. 30% wszystkich sklepów, tj. 100 tyś. (GUS, 2020) (rysunek 4-1).



Rysunek 4-1. Sklepy według specjalizacji

Źródło: (GUS, 2020)

Rysunek 4-2 przedstawia strukturę powierzchni sklepów w Polsce. W roku 2019 nastąpił znaczny spadek sklepów o powierzchni mniejszej niż 99 m² (o 6,3%). Znacząco jednak wzrósł udział sklepów o powierzchni 400-999 m² (o 5,2%).

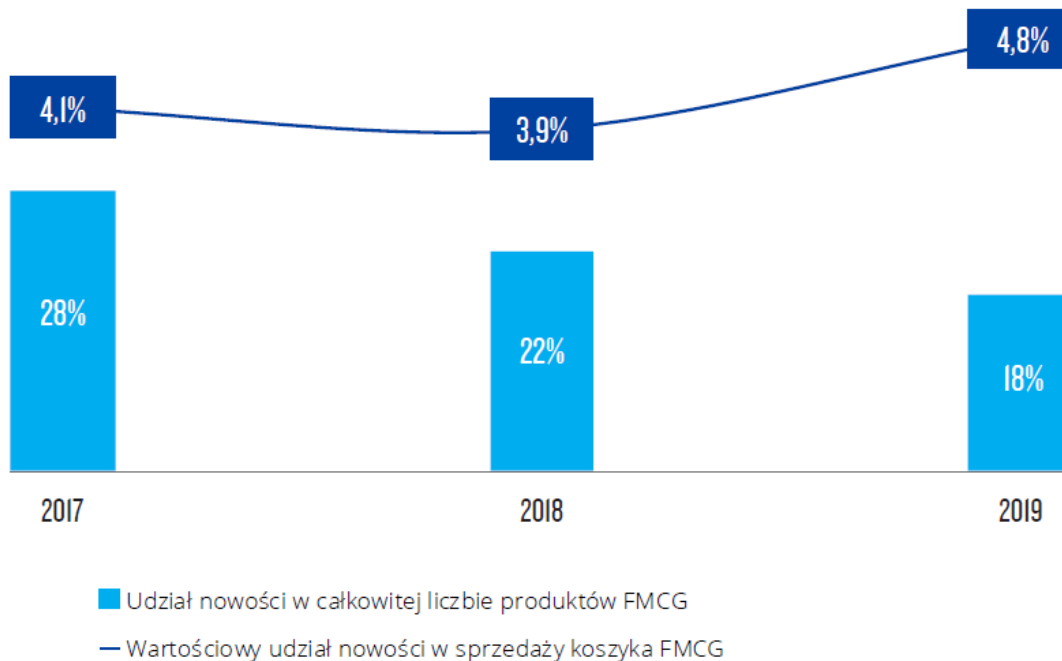


Rysunek 4-2. Struktura powierzchni sklepów w Polsce

Źródło: (GUS, 2020)

Według analizy statystycznej przeprowadzonej przez GUS w 2019 roku, sprzedaż detaliczna wyniosła 917,7 mld zł. Oznacza to wzrost o 5,8% w stosunku do roku poprzedniego. W ramach tej wartości żywność i napoje bezalkoholowe stanowiły 198,4 mld zł (wzrost o 7%), a napoje alkoholowe i wyroby tytoniowe 66,3 mld zł (wzrost o 7%) (GUS, 2020).

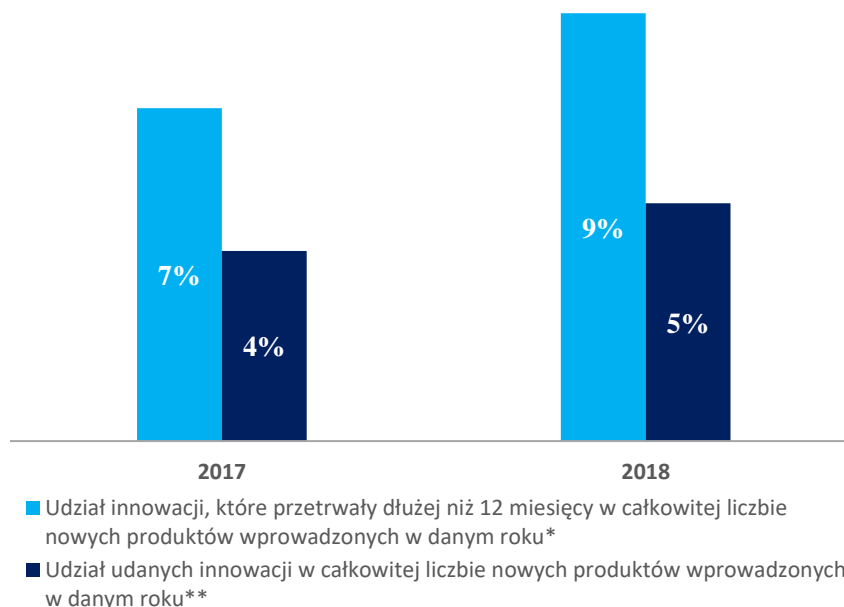
Rynek FMCG cechują przede wszystkim: duże zróżnicowanie produktów, niskie ceny, duża liczba kanałów dystrybucji i małe marże. Z powodu walki o klienta przedsiębiorstwa są zmuszone do ciągłej zmiany portfela oferowanych produktów poprzez wprowadzanie nowości. Mimo wszystko ilość nowości w latach 2017-2019 uległa zmniejszeniu. Z kolei udział produktów w wartości sprzedaży FMCG był na podobnym poziomie lub wręcz wzrastał, tak jak w roku 2019 (rysunek 4-3).



Rysunek 4-3. Udział nowości w liczbie i sprzedaży produktów FMCG

Źródło: (Rudek i in., 2020)

Niestety, ze względu na brak wystarczającego popytu, zdecydowana większość nowych produktów znika ze sklepów w ciągu roku od wystawienia ich na sprzedaż. Natomiast spośród tych produktów, które utrzymują się na rynku, aż połowa zwiększa wartość sprzedaży w długim okresie (rysunek 4-4).



***Innowacje, które przetrwały dłużej niż 12 miesięcy** – nowe produkty, które w drugim roku od wprowadzenia odnotowały sprzedaż, a ich dystrybucja ważona była na poziomie minimum 10%.

****Udane innowacje** – nowe produkty, które w drugim roku od wprowadzenia wygenerowały sprzedaż na poziomie min. 85% sprzedaży z pierwszych 12 miesięcy.

Rysunek 4-4. Innowacje na rynku polskim

Źródło: (Rudek i in., 2020)

Powyższe dane dotyczące nowości wskazują na dużą trudność wprowadzania z sukcesem innowacji, stąd być może ich liczba co roku maleje. Konsumenci deklarują duże zainteresowanie takimi produktami¹³. Oznaczać to może, że firmy powinny zrewidować swoje strategie produktowe. Branża nie jest łatwa, ponieważ występuje na niej bardzo duża konkurencja. Klienci, dokonując codziennych zakupów, są stawiani przed koniecznością ciągłego podejmowania decyzji, który produkt wybrać. Pojedynczo sprzedawane produkty przynoszą niewielkie zyski. Dopiero efekt skali generuje znaczący przychód (Miller, 2016). Zmienność rynku FMCG sprawia, że działalność biznesowa stanowi bardzo duże wyzwanie. Wymusza to na przedsiębiorstwach elastyczność. Kluczowe staje się, żeby strategia, która jest przygotowana w dłuższej perspektywie, była wdrażana efektywnie w całej organizacji. Dotyczy to również zmian w jej zakresie, które wielokrotnie są wymuszane działaniami konkurencji, bądź zmieniającymi się preferencjami konsumentów.

Jasiński (2015) przeprowadził badania na temat podejścia do strategii wśród 66 przedsiębiorstw z różnych branż. Wyodrębnił np. branżę FMCG, gdzie wykazał dominację podejścia pozycyjnego (ok. 33% respondentów z branży FMCG) i podejścia zasobowego (ok. 26% respondentów z branży FMCG). Na trzecim miejscu znalazło się podejście planistyczne z 19% odpowiedzi. Autor stwierdza, że przyczyną dominacji takiego sposobu zarządzania jest to, że firmy w tym sektorze walczą o udziały na bardzo ciasnym rynku. Dodatkowo najwyższe kierownictwo często wychodzi z założenia, iż marża wynika właśnie z udziału firmy w danym rynku. Stwierdza również, że zasoby przedsiębiorstwa stanowią o jego konkurencyjności.

Hipoteza główna niniejszej pracy doktorskiej odnosi się do projektów jako narzędzi wykorzystywanych we wdrażaniu strategii. Branża FMCG związana jest w dużej mierze z firmami produkcyjnymi, które muszą skupiać się na planowaniu długoterminowym. Wiąże się to z prowadzeniem kosztownych inwestycji, np. w nowe technologie, a więc angażowaniem dużego kapitału. Zmusza to je do tworzenia strategii, która wyznacza kierunki działania. Wszyscy praktycy zarządzania projektami w branży FMCG, z którymi przeprowadzono wywiady (etap V), na pytanie dotyczące rozumienia pojęcia zarządzania portfelem projektów wskazywali jego powiązanie z realizacją celów strategicznych firmy. Z kolei w kwestionariuszu ankiety zapytano respondentów, czy zgadzają się ze stwierdzeniem, że „firmy wdrażają strategię poprzez realizację projektów” (pytanie 29). Aż 71,84% uznało, że tak.

¹³ Nielsen przeprowadził badania, z których wynikało, że 20% badanych osób zadeklarowało, iż zawsze kupuje nowości, ponieważ lubi próbować nowe rzeczy, a 75%, że rozważa zakup, jeśli produkt im odpowiada (Rudek i in., 2020).

Dodatkowo w celu potwierdzenia, że w procesie wdrażania strategii wykorzystywane są projekty, dokonano przeglądu prospektów emisyjnych spółek z branży FMCG (tabela 4-1).

Tabela 4-1. Przegląd działań strategicznych spółek branży FMCG notowanych na GPW

Spółka	Strategia
Agroton	Cel: zdobycie pozycji czołowego producenta rolnego na rynku ukraińskim. Działania: poprawa wyników finansowych i operacyjnych, powiększenie bazy gruntów uprawnych, zwiększanie pojemności elewatorów zbożowych wraz ze wzrostem bazy gruntów uprawnych, osiągnięcie zachodnich standardów ładu korporacyjnego (2010, s. 3).
Ambra	Cel: rozwój w branży winiarskiej. Działania: wzrost organiczny- innowacje, poprawa jakości istniejących produktów, optymalizacja relacji ceny do jakości, obniżka kosztów, efektywne wykorzystanie budżetów marketingowych, kompleksowa obsługa odbiorców, ciągłe doskonalenie systemów zarządzania oraz rozwój kompetencji i zaangażowania pracowników. Wzrost przez akwizycję – selekcja celów akwizycji, analiza i ocena inwestycji, uzyskiwanie atrakcyjnej ceny zakupu, zapewnienie źródeł finansowania, restrukturyzacja oraz wykorzystanie synergii ze spółkami grupy (2004, s. 5-8).
Astarta	Cel: zwiększenie udziału w rynku cukru. Działania: wzrost organiczny poprzez inwestycje w modernizację i zwiększenie zdolności produkcyjnej obecnej bazy produkcyjnej. Wzrost napędzany przejęciami, aby stać się jednym z wiodących podmiotów konsolidujących rozdrobniony krajowy przemysł cukrowniczy. Integracja pionowa z rosnącym udziałem własnych surowców uprawianych, zwiększenie produkcji cukru rafinowanego najwyższej jakości, wzrost eksportu (2021, s. 42).
Gobarto	Cel: wzmocnienie pozycji wiodącego podmiotu na polskim rynku mięsnym. Działania: wzrost efektywności operacji, poprawa przepływów pieniężnych i redukcja kosztów. Inicjatywy rozwojowe zakładające zarówno rozwój organiczny spółek aktualnie funkcjonujących w grupie Kapitałowej PKM Duda, jak i przejęcia znaczących podmiotów działających w różnych segmentach rynku mięsnego na rynku polskim, optymalizacja działalności posiadanych spółek na Ukrainie oraz sprzedaż wybranych spółek (2007, s. 9).
Helio	Cel: wzmocnienie pozycji na rynku bakalii i konfekcjonowania żywności niskoprzetworzonej, wzrost udziału w rynku krajowym. Działania: rozwój poprzez rozbudowę infrastruktury produkcyjnej, dywersyfikacja dostawców oraz integracja pionowa, wprowadzanie nowych produktów z grupy bakalii, stworzenie wizerunku swoich produktów utożsamianych z najwyższą jakością przy zachowaniu przystępnej ceny, wprowadzenie nowoczesnymi kanałami dystrybucji dotychczasowych produktów na rynki międzynarodowe, zwiększenie udziału importu bezpośredniego w zakupach surowców i rozwijanie sprzedaży na krajowym rynku sprzedaży hurtowej surowców (2007, s. 10).
IMC	Cel: rozwój działalności rolniczej, zajęcie trwałej wiodącej pozycji na rynku krajowym, zapewnienie wiodącej pozycji pod względem kosztów w każdej jednostce produkcji. Działania: rozwój poprzez wzrost organiczny i potencjalne przejęcia: nabywanie maszyn i urządzeń rolniczych oraz rozwijanie infrastruktury zgodnie z rozbudową banku gruntów rolnych, przejęcia praw dzierzawy w gospodarstwach o wysokiej jakości gleby i bliskości istniejących klastrów produkcyjnych. Koncentracja na wydajności: wysoka koncentracja aktywów produkcyjnych, zastosowanie mało energochłonnych technologii rolniczych, takich jak uprawa roli, specjalizacja produkcji na ograniczonej liczbie upraw, która najlepiej wykorzystuje maszyny i sprzęt rolniczy, zmniejszenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy oraz poprawa wydajność i krzywej uczenia się siły roboczej. Dyscyplina finansowa i koncentracja na zyskach akcjonariuszy (2011, s. 6).
Indykpol	Cel: rozwój, wzmocnienie pozycji rynkowej. Działania: osiągnięcie dużego stopnia samowystarczalności surowcowej oraz stałe doskonalenie i wzbogacanie oferty rynkowej, rozszerzenie oferty produktowej i zwiększenie stopnia przetworzenia produktów oraz poszerzenie asortymentu, działalność promocyjna, zmiany w sposobie dystrybucji oraz polityka cenowa (1994, s. 120-121).
Krynica Vitamin	Cel: umacnianie czołowej pozycji na rynku polskim, kreowanie silnej pozycji na rynkach zagranicznych. Działania: ciągła poprawa jakości produktów, obniżanie kosztu jednostkowego produkcji, optymalizacja łańcucha dostaw, ograniczanie strat w procesie produkcji i strat magazynowych, rozwój technologiczny, udoskonalanie procesu planowania produkcji i zarządzania zapasami, wspieranie obecnych klientów w rozwijaniu innowacyjnych produktów,

	modyfikacja linii produkcyjnych, rozbudowa zakładu, wdrożenie nowych rozwiązań technologicznych, pozyskiwanie klientów, poszerzenie możliwości produkcyjnych i wzrost asortymentu świadczonych usług (2015, s. 112).
KSG Agro	Cel: umocnienie czołowej pozycji, doprowadzenia do powstania największego pionowo zintegrowanego holdingu rolnego na terenie centralnej Ukrainy. Działania: zwiększenie kontrolowanego banku ziemi, podwojenie efektywności produkcyjnej ziemi uprawnej, zacieśnianie współpracy z sieciami handlowymi, pełne wykorzystanie systemu nawadniania (2011, s. 2-3).
Makarony Polskie	Cel: poprawa rentowności, budowanie długoterminowej wartości firmy, stworzenie silnych i wyrazistych produktów markowych oraz osiągnięcie przez produkty markowe wzrostu udziału w rynku makaronu. Działania: wzrost skali działalności – planowany wzrost mocy produkcyjnych będzie realizowany na 2 sposoby: inwestycje w park maszynowy, kontynuacja konsolidacji producentów makaronu; rozbudowa sieci sprzedaży, promocja produktów brandowych, wprowadzenie nowych artykułów spożywczych, osiągnięcie celów ekonomicznych – rentowność netto, udział w rynku (2007, s. 13-15).
Milkland	Cel: osiągnięcie niezagrożonej pozycji lidera na rynku serów oraz jednego z czołowych producentów produktów z mleka pełnego we Wspólnocie Niepodległych Państw. Działania: uruchomienie w Rosji dużego zakładu produkcji serów, przejmowanie udziału w rynku od mniejszych producentów, uruchomienie własnej produkcji mleka (2010, s. 2-3).
Ovostar	Cel: umocnienie pozycji wiodącego producenta wysokiej jakości markowych jaj i produktów jajecznych na Ukrainie. Działania: rozwój marek krajowych, segmentacja klientów z naciskiem na rosnącą klasę średnią, umacniająca się pozycja lidera w jakości produktów, zwiększenie mocy produkcyjnych, ciągły nacisk na wydajność procesu produkcyjnego, dalszy rozwój rynków eksportowych (2011, s. 2-3).
Pamapol	Cel: wzrost udziału w rynku. Działania: wprowadzanie innowacji na rynek krajowy, jak i zagraniczny, optymalizacja procesów produkcyjnych (2015, s. 120-121).
Seko	Cel: wzrost udziału w rynku. Działania: opracowywanie receptur nowych produktów oraz modyfikacja i udoskonalanie receptur już wykorzystywanych (2013, s. 63-64).
Tarczyński	Cel: wzrost wartości grupy dla akcjonariuszy poprzez wzrost uzyskiwanych przychodów ze sprzedaży oraz rentowności Grupy, a w konsekwencji jej wyników finansowych, umacnianie pozycji rynkowej. Działania: koncentracja na wybranych produktach segmentu „Premium” oraz wzrost w nowoczesnym kanale dystrybucji, rozbudowa potencjału produkcyjnego – inwestycje w majątek trwałe, promocja marki TARCZYŃSKI jako producenta wyrobów grupy Premium (2013, s. 39-40).
Wawel	Cel: wzrost udziału w rynku. Działania: rozwój sieci dystrybucji, zwiększenie liczby przedstawicieli handlowych wyposażonych w samochody firmowe, a także maksymalnej liczby stoisk firmowych ZPC Wawel S.A. w placówkach handlowych, poprawa logistyki sprzedaży poprzez modernizację magazynów wyrobów gotowych, z położeniem szczególnego nacisku na wyposażenie do kompletacji dostaw, uruchomienie nowej linii do produkcji batonów, uruchomienie w Rosji i na Ukrainie spółek produkcyjno-handlowych (1997, s. 47-48).
ZPC Otmuchów	Cel: rozwój. Działania: utrzymanie istotnej roli biznesu w obszarze sprzedaży private label oraz B2B, w szczególności organiczny rozwój współpracy z kluczowymi klientami w Polsce i za granicą, poprawa rentowności poprzez rozwój sprzedaży, w tym eksportu, inwestycje w rozwój istniejących technologii oraz pozyskanie nowych, celem rozwoju oferty o produkty odpowiadające obecnym i przyszłym trendom konsumenckim, rozwój własnych marek producenckich (2018, s. 102-103).

Źródło: (Cabała & Paluch, 2022, s. 21)

Cele strategiczne określone przez poszczególne spółki odnoszą się do pozycji rynkowej (spółki Agrotan, Gobarto, Helio, Krynica Vitamin, KSG Agro, Milkland i Ovostar), rozwoju (spółki Ambra, Astarta, Pamapol, Seko, Wawel i ZPC Otmuchów), pozycji rynkowej i rozwoju (spółki IMC oraz Indykpol) oraz wartości firmy (spółki Makarony Polskie oraz Tarczyński). W swoich prospektach przedsiębiorstwa definiują również sposoby ich osiągnięcia. W opisach strategii są one najczęściej przedstawiane w postaci celów, zadań, planów bądź ogólnie

wyrażonych kierunków działań. Wymieniane sposoby osiągnięcia celów można podzielić na dwie kategorie, tj.:

- Działania związane z podejmowaniem nowych inicjatyw (projekty), np. wprowadzanie innowacji, opracowanie nowych receptur, inwestycje w park maszynowy, zwiększanie mocy produkcyjnych czy inwestycje w nowe technologie.
- Działania związane utrzymaniem działalności operacyjnej (procesy), np. zwiększenie wydajności procesu produkcyjnego, wzrost efektywności operacyjnej, redukcja kosztów lub poprawa jakości produktów.

Strategie badanych spółek wyraźnie można podzielić ze względu na produkt i rynek (Ansoff, 1957). Wśród badanych firm dominowała strategia penetracji rynku, czyli dotychczasowy produkt i dotychczasowy rynek (9 z 17 badanych spółek). Wspomniane firmy najczęściej definiowały swój cel jako zdobycie wiodącej pozycji na rynku (6 firm), 2 firmy określiły ogólny rozwój jako główny cel, a 1 wzrost wartości dla akcjonariuszy oraz umocnienie pozycji na rynku. Wymienione przedsiębiorstwa określały swoje działania, które zmierzały do osiągnięcia celów strategicznych, w 4 kategoriach: inwestycje, koszty, jakość oraz klienci.

Kolejną grupę przedsiębiorstw (4 z 17 badanych spółek) stanowiły te, których strategię można określić jako rozwój produktu (dotychczasowy rynek, nowy produkt). 3 przedsiębiorstwa określiły swój cel jako ogólnie wyrażony rozwój. Jedno z nich dodatkowo podało wzmocnienie pozycji na rynku. Spółki z tej grupy zdefiniowały swoje działania jako rozszerzenie oferty asortymentowej, udoskonalenie obecnych produktów, wprowadzanie innowacji, politykę cenową oraz optymalizację procesów produkcyjnych.

Strategię firm z trzeciej grupy (1 z 17 badanych spółek) można określić jako rozwój rynku (nowy rynek, dotychczasowy produkt). Czwartą grupę (3 z 17 spółek) stanowiły przedsiębiorstwa, których strategię można określić jako dywersyfikację (nowy rynek, nowy produkt). Opisy strategii tych spółek koncentrują się na 3 głównych obszarach: inwestycje, rynki i oferta.

Można przyjąć, że branża FMCG jest jednym z najważniejszych sektorów polskiej gospodarki, która dodatkowo co roku odnotowuje wzrosty. Zmienia się również struktura powierzchni sprzedażowej. Co roku następuje spadek ilości sklepów o mniejszej powierzchni, natomiast wzrost odnotowują przede wszystkim sklepy duże i bardzo duże. Związane jest to w dużej mierze z prężnie rozwijającym się rynkiem dyskontów i supermarketów.

Niestety, przedsiębiorstwa branży FMCG mają problem z wdrażaniem nowych produktów, które tak naprawdę są efektem realizacji projektów. Wskazywać może to na pewne zaniedbania w tym zakresie, co potwierdza też przeprowadzony przegląd prospektów

emisyjnych, gdzie tylko 7 spośród 17 spółek przyjęło strategię związaną z wprowadzaniem nowych produktów. Może to dziwić z uwagi na to, że 95% konsumentów rozważa zakup takich produktów.

W Polsce przedsiębiorstwa opracowują strategie, a do jej realizacji wykorzystują różne przedsięwzięcia realizowane między innymi przy wykorzystaniu projektów. Potwierdził przegląd prospektów emisyjnych spółek z branży FMCG.

4.2. Projekty wdrożeniowe w badanych organizacjach

Niniejszy podrozdział charakteryzuje wybrane przedsiębiorstwo pod kątem prowadzonych projektów. Celem tego etapu jest wyciągnięcie wniosków pozwalających na zdefiniowanie problemów, które występują w badanym obiekcie oraz ich przyczyn. Wynik diagnozy jest punktem wyjścia do projektowania usprawnień, które następnie zostały wykorzystane do zdefiniowania docelowego modelu zarządzania portfelem projektów.

Bahlsen Polska

Firma ma główną siedzibę w Hanowerze w Niemczech. Została założona w 1889 roku przez Hermanna Bahlsena i do dzisiaj jest przedsiębiorstwem należącym do rodziny Bahlsen. W 1994 roku firma przejęła Skawińskie Zakłady Koncentratów Spożywczych w Skawinie. W 2006 roku został otworzony drugi oddział w Jaworniku. Bahlsen zajmuje się produkcją i sprzedażą wyrobów cukierniczych. Cała grupa zatrudnia ok. 2600 pracowników, z czego w Polsce ok. 600 osób.

Firma Bahlsen realizuje strategię produktową, która wykorzystuje metodologię BCG. Zgodnie z tą metodą asortyment został podzielony na gwiazdy, dojne krowy i znaki zapytania. Firma jest na etapie wchodzenia w nowy segment produktów, czyli zdrową żywność. Jest to odpowiedź na trendy rynkowe i zmiany predyspozycji konsumentów. Poza strategią ogólną, która wyznacza kierunek dla organizacji, występują też strategie funkcjonalne, np. łańcucha dostaw. W celu realizacji strategii podejmowane są różnego rodzaju aktywności, które można podzielić na następujące kategorie:

- wprowadzanie nowych produktów,
- projekty związane z dostosowaniem struktury,
- projekty związane z cyfryzacją (WMS, ERP, MES, APT),
- S&OP,
- WCOM (ang. World Class Operations Management).

Strategia wdrażana jest w dwojaki sposób. Pierwszy obszar stanowi działalność biznesowa, która w dużej mierze opiera się na planowaniu. Wyróżnić możemy tutaj kilka poziomów:

- plan w horyzoncie najbliższych kilku lat (długoterminowy), który skupia się na rozwoju sprzedaży oraz nowych produktach, z których następnie wynika plan inwestycji,
- plan roczny (średnioterminowy), który jest budżetem i z którego wynikają cele dla poszczególnych obszarów firmy w kolejnym roku,

- plan S&OP (krótkoterminowy), który wybiega w przód na kilka miesięcy i skupia się na zbilansowaniu popytu z podażą.

Drugim obszarem realizacji strategii jest zmiana biznesu, czyli wszystkie aktywności zmierzające do wprowadzenia zmian, a które to realizowane są przy wykorzystaniu projektów. Zaliczyć do nich możemy np.:

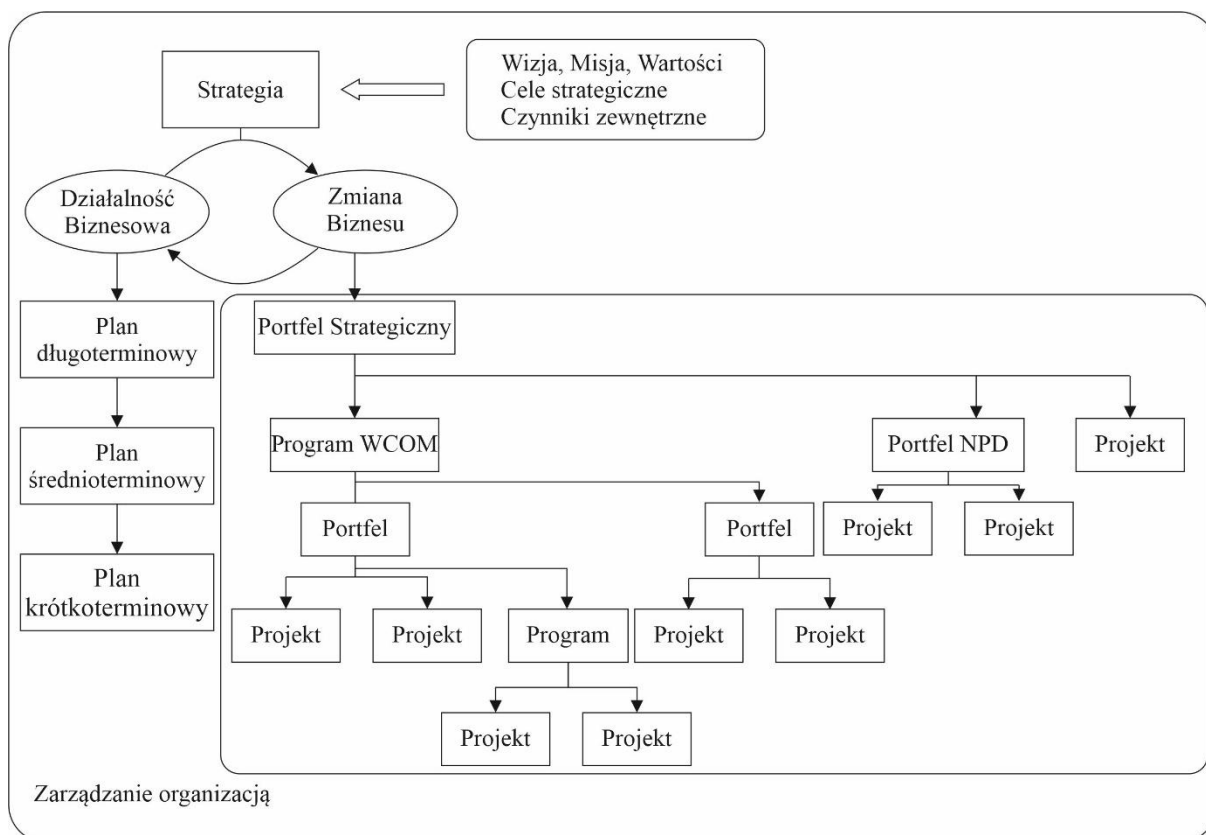
- inwestycje,
- wprowadzanie nowych produktów,
- doskonalenie procesów,
- rozwój pracowników,
- cyfryzację.

Obydwa obszary przenikają się wzajemnie. Z planów długoterminowych wynikają najczęściej dwa plany. Pierwszy z nich to plan inwestycji, który realizowany jest jako portfel projektów inwestycyjnych. Drugi to plan rozwoju nowych produktów. Produkty te trafiają do portfela projektów NPD (ang. New Product Development), a następnie stają się częścią planu rocznego. Również plany budżetowe wyznaczają cele oszczędnościowe, które następnie realizowane są przy wykorzystaniu projektów doskonalących. Rysunek 4-5 przedstawia uproszczony schemat realizacji strategii w firmie Bahlsen¹⁴.

Firma Bahlsen Polska reaguje także na zmiany otoczenia poprzez wprowadzanie zmian w portfelu projektów strategicznych. Na przykład, podczas definiowania projektów do portfela NPD, kieruje się aktualnymi trendami rynkowymi. Z kolei w związku z celem dla programu WCOM, czyli 0 wzrostu kosztów, wielkość oszczędności, jakie należy dostarczyć, bardzo często wynika z sytuacji rynkowej i kadrowej. Może to powodować wzrost kosztów, które następnie należy skompensować. Programy i projekty dotyczące rozwoju pracowników realizowane są również w ramach WCOM. Rodzaj uruchamianych szkoleń najczęściej jest determinowany czynnikami wewnętrznymi, takimi jak rotacja pracowników, poziom dojrzałości kadry menedżerskiej czy zapotrzebowania wynikające z realizowanych projektów. Można zatem założyć, że prowadzone projekty w firmie Bahlsen są między innymi odpowiedzią na zmieniające się czynniki zewnętrzne. Może to być robione bezpośrednio, kiedy projekt inicjowany jest w związku ze zmianami otoczenia zewnętrznego. Może także być realizowane w sposób pośredni, kiedy czynnik zewnętrzny wpływa na pewne zmiany

¹⁴ Z uwagi na czytelność schematu nie przedstawia on wszystkich portfeli projektów wykorzystywanych w firmie Bahlsen Polska.

wewnętrzne. W konsekwencji tego uruchamiany jest projekt, który ma pomóc zniwelować negatywne skutki lub wykorzystać pojawiające się szanse.



Rysunek 4-5. Sposób wdrażania strategii w firmie Bahlsen Polska

Źródło: opracowanie własne

Program WCOM ma największy zakres, ponieważ uwzględnia np. portfel projektów inwestycyjnych, portfel projektów rozwoju pracowników, portfele projektów cyfryzacji oraz portfel projektów doskonalących. Z tego powodu został on szerzej opisany w dalszej części rozdziału.

Zakresem WCOM są proces, wyniki biznesowe, digitalizacja i ludzie. Te obszary są ze sobą ściśle powiązane. W każdym z nich adresowane są różne działania doskonalące. W ramach programu definiowane są cele strategiczne, tzw. CBN (ang. compliance business need). Jednym z kluczowych aspektów definicji celu strategicznego jest to, że ma on wiele wymiarów. Nie wystarczy zatem zdefiniować tylko wskaźnika i celu do osiągnięcia w określonym czasie. Konieczne jest również opisanie wytycznych i makrodyrektyw, które należy przyjąć, a także jakie są ograniczenia i jakie należy przyjąć podejście organizacyjne. Tylko w ten sposób możliwe jest zbudowanie wiarygodności i poczucia odpowiedzialności (ang. ownership) w ludziach i zespołach za osiągnięcie celów strategicznych. System Kontroli Wydajności (PCS – Performance Control System) to proces, który obejmuje ciągłe monitorowanie kluczowych wskaźników wydajności, od rocznej, przez miesięczną, do dziennej kontroli za pomocą tzw.

drzewa KPI. Obejmuje ono główne wyniki firmy na wszystkich poziomach organizacji. System ten nie może być niezależny od biznesu. Jest też fundamentalną częścią modelu WCOM (Baroncelli & Ballerio, 2016, s. 66). W firmie Bahlsen zostało opracowane drzewo KPI i na jego podstawie powstała cała struktura raportowania oraz spotkań. Cała struktura określa zakres, tj. wskaźniki oraz horyzont czasowy podejmowanych działań dla spotkań:

- dziennych, które adresują działania na kolejny dzień,
- tygodniowych, które skupiają się na trendach oraz dłuższym horyzoncie, tj. do miesiąca i czasu.
- miesięcznych, które definiują działania w horyzoncie rocznym.

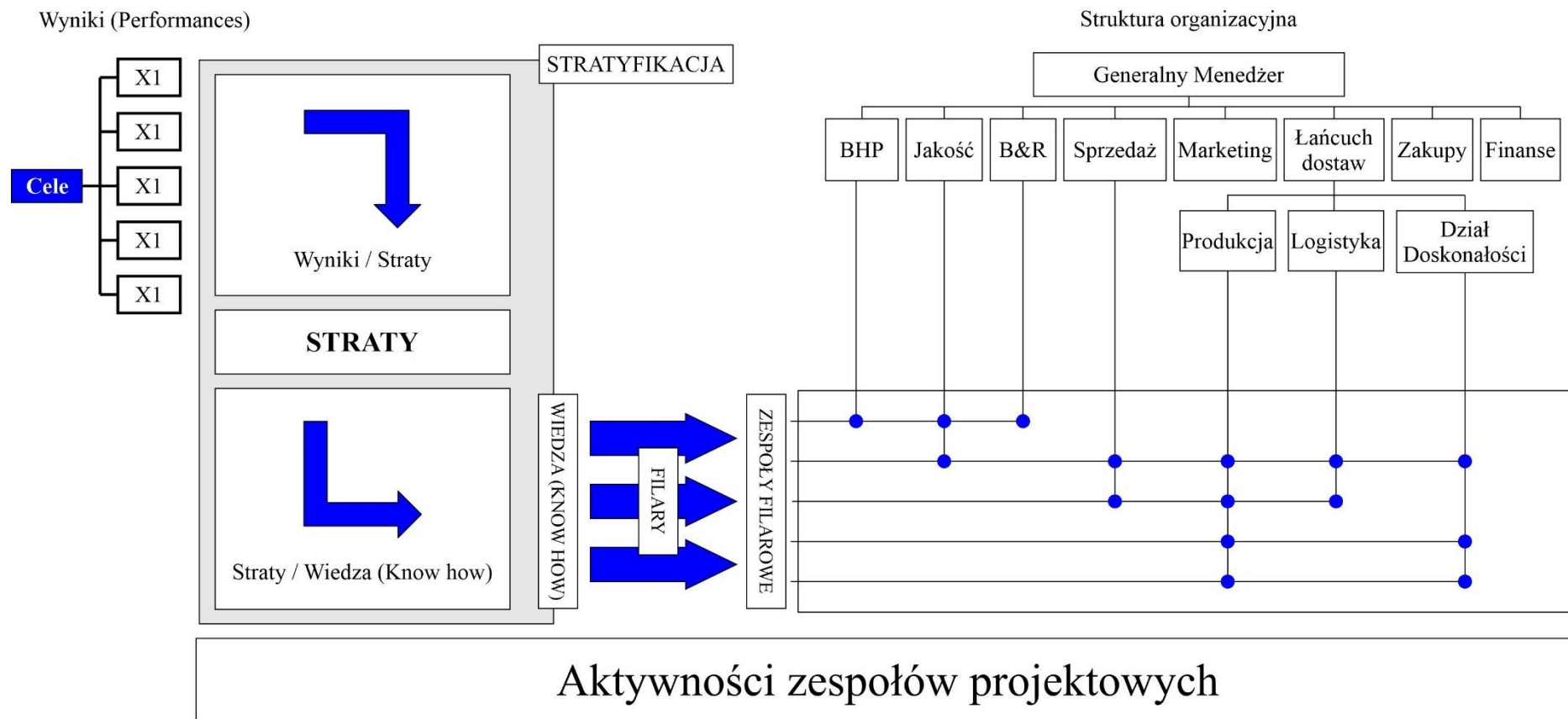
Działania, które wykraczają poza ustalone ramy czasowe, adresowane są na spotkania tygodniowe, a dalej miesięczne. Dodatkowo w przypadku konieczności zaadresowania danego problemu poprzez projekt trafia on do poszczególnych filarów, które z kolei raportują wykonanie na poziom miesięczny. Taka struktura pozwala na kaskadowe zoperacjonalizowanie celów strategicznych. Są one przekształcone i przetłumaczone zgodnie z poziomem organizacji, która jest odpowiedzialna za ich osiągnięcie. Iteracja tego procesu umożliwia przejście od najwyższego poziomu zarządzania do poziomu działania/projektu. Dzięki temu cel jest osiągalny za pomocą zestawu spójnych działań. Mechanizm ten przedstawia rysunek 4-6. WCOM nie wpłynął na strukturę organizacji, ale na sposób działania opartego na podejściu procesowym. W tym modelu ważne jest to, że firma Bahlsen, żeby zrealizować cele strategiczne, w pierwszej kolejności identyfikuje straty (tzw. gap do 100% realizacji celu). Następnie w wyniku stratyfikacji następuje uszczegółowienie obszarów stanowiących największy potencjał do poprawy. Eliminacja strat jest przekuwana na konkretną wiedzę, która następnie jest utrzymywana w firmie przez filary. Ich członkami są osoby z różnych działów organizacji. Filary są odpowiedzialne m.in. za zarządzanie wiedzą w swoich obszarach. Z jednej strony jest to wiedza, którą uzyskują w wyniku identyfikacji i eliminowaniu strat. Z drugiej strony wiedzę tę wnoszą do procesu poszczególni członkowie z różnych obszarów.

Wdrożenie programu WCOM w firmie Bahlsen przebiegało etapami i było rozłożone na wiele lat. Można wyróżnić 3 fazy:

- Faza przygotowania, na którą składała się ocena obecnego systemu oraz tzw. Factory Model, którego zadaniem jest pokazanie w pieniądzu potencjału oszczędnościowego.
- Faza pilotażu polegająca na uruchomieniu pierwszych projektów doskonalących – celem było przekonanie organizacji do nowego podejścia oraz uruchomienie tzw. Shop Floor Management. Jest to metoda skupiająca się na poziomie operacyjnym, najbliższej

procesu. Dostarcza zestaw narzędzi, szkoleń (w tym rozwój liderów), strukturę spotkań oraz KPI.

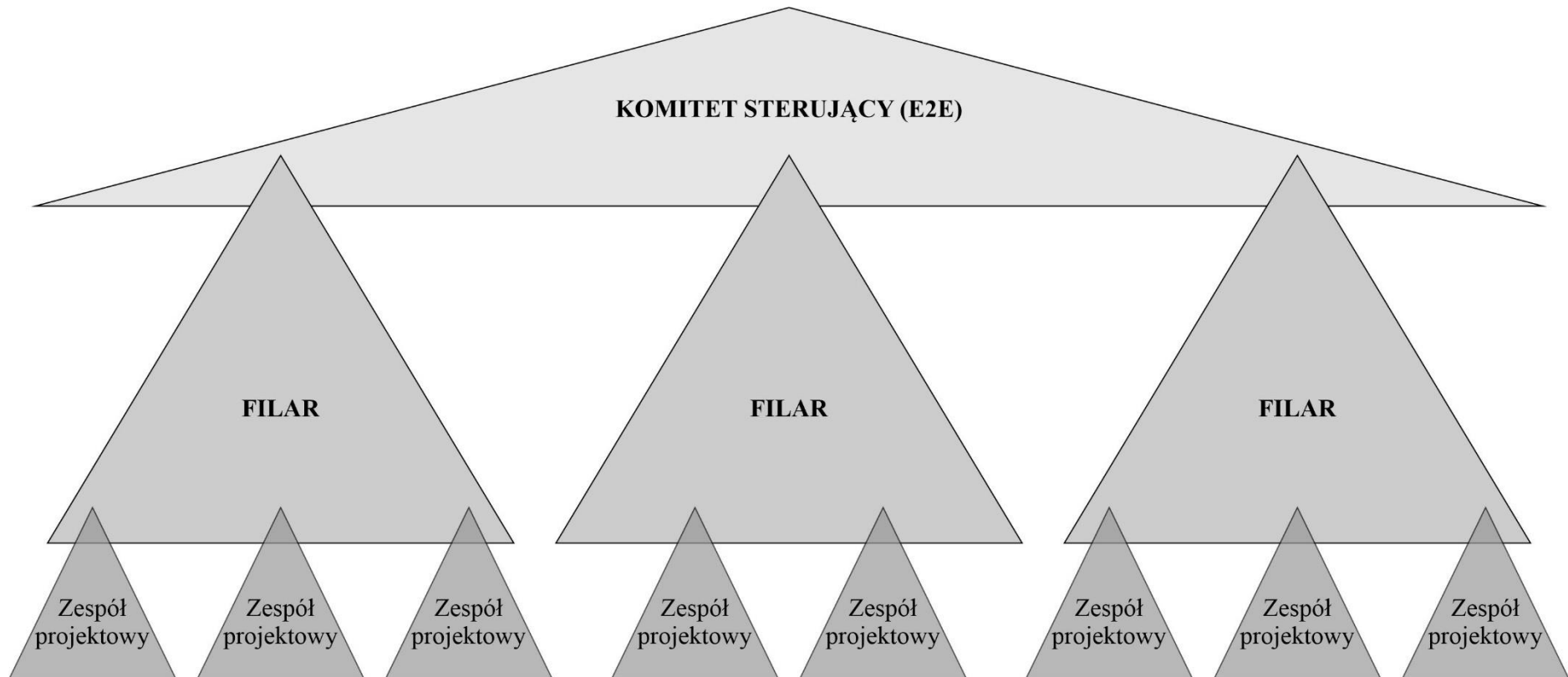
- Faza ekspansji, która została uruchomiona po ukończeniu projektów pilotażowych. W tej fazie nastąpiła ponowna ocena systemu oraz opracowanie Factory Model. Ten element stał się regularną rutyną powtarzaną co roku. Na tym etapie uruchamiane zostały również tzw. filary. Są to wielofunkcyjne zespoły, które mają za zadanie wspierać organizację w rozwijaniu jej celów i dążeniu do ich realizacji. Robione to jest przez „atakowanie” ściśle określonych strat, takich jak np.: przestoje w produkcji, odpady, reklamacje, przezbrojenia, usprawnianie procesów biznesowych, braki asortymentowe, błędy w dystrybucji czy braki w kompetencjach pracowników.



Rysunek 4-6. Model przejścia od celu do działania w programie WCOM w firmie Bahlsen Polska

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów firmy Bahlsen i Baroncelli & Ballerio, 2016

Cały program WCOM ma nad sobą Komitet Sterujący, tzw. E2E (end to end). Filary są zaś podkomitetami, które są odpowiedzialne za adresowanie poszczególnych strat poprzez realizowane projekty. Rysunek 4-7 przedstawia strukturę WCOM w firmie Bahlsen. Rolą E2E jest zapewnienie, że strategiczne cele CBN zostaną osiągnięte. W tym celu kierownicy filarów spotykają się raz w miesiąc. Prezentują wyniki swoich kluczowych KPI oraz status dla realizowanych projektów.



Rysunek 4-7. Organizacja WCOM w firmie Bahlsen Polska

Źródło: opracowanie własne

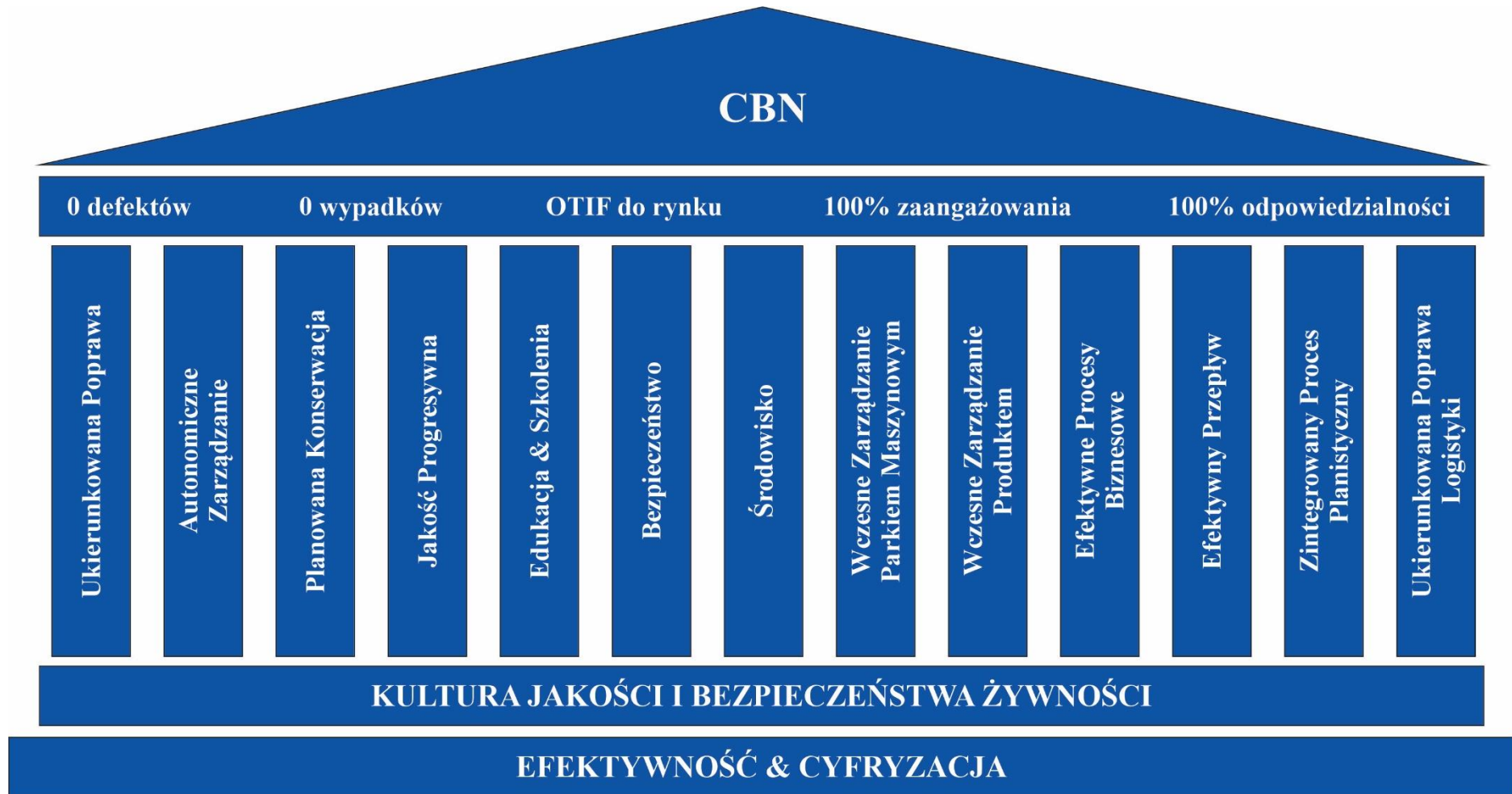
Ważnym elementem całego programu jest zdefiniowanie kluczowych projektów, które mają za zadanie wyeliminowanie strat, a w konsekwencji przybliżenie organizacji do realizacji celów strategicznych CBN. Jest to aktywność powtarzana co roku w celu stworzenia portfela projektów strategicznych w obszarze WCOM.

Punktem wyjścia dla tego procesu jest tzw. Factory Model, który związany jest ze zdefiniowaniem potencjałów oszczędnościowych. Całkowite koszty dzielone są na 2 kategorie:

- Dodające wartość – te, które są istotne z punktu widzenia klienta skłonnego zapłacić za te aktywności. Ten obszar kosztów jest traktowany jako miejsce, gdzie wciąż mogą pojawiać się pewne potencjały oszczędnościowe, ale np. ze względu na ograniczenia systemowe nie ma możliwości zidentyfikować ich w danym momencie. Dzięki pracy filarów możliwe jest identyfikowanie kolejnych potencjałów.
- Przynoszące straty, które dzielone są dalej na 2 podkategorie:
 - umożliwiające ich wyeliminowanie w krótkim okresie – do 3 lat,
 - możliwe do „zaatakowania” w dłuższym horyzoncie czasowym.

Projekty strategiczne skupiają się na kategorii strat. Każdy z filarów, na podstawie zidentyfikowanych obszarów, planuje właśnie projekty oszczędnościowe do zrealizowania w danym roku.

Kolejnym kluczowym obszarem są filary, które koordynują działania usprawniające. Rysunek 4-8 przedstawia strukturę filarową w firmie Bahlsen. Filary reprezentują komitety sterujące. Zarządzają one aktywnościami, w tym projektami w swoim obszarze odpowiedzialności. Realizowane projekty dzielone są na „six sigmowe (yellow beltowe, green beltowe oraz black beltowe)” oraz projekty inne. W firmie istnieją jasne kryteria co do tego, jaki rodzaj aktywności wymaga jakiego typu projektu.



Rysunek 4-8. Struktura filarowa WCOM

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów firmy Bahlsen

Filary są wdrażane przez wielofunkcyjny zespół menedżerów i specjalistów. Ich zadaniem jest likwidacja zbioru strat poprzez koordynację, szkolenia, coaching i audyt wszystkich zainteresowanych zespołów. Każdy uruchamiany filar działa według ustalonej ścieżki, na którą składają się konkretne kroki działające na zasadzie zamkniętej pętli:

1. Ustalenie celów filaru.
2. Stratyfikacja.
3. Szkolenia zespołu projektowego.
4. Wsparcie zespołów projektowych poprzez audyty.
5. Standaryzacja wyników projektów.
6. Przeniesienie wypracowanych rozwiązań do analogicznych obszarów.
7. Prewencja.
8. Kontrola wyników.

Filary regularnie powołują zespoły projektowe, audytują projekty zarówno w trakcie ich trwania, jak i po ich zamknięciu. Pilnują przy tym, aby uzyskane wyniki zostały utrzymane. Tworzą również plany długoterminowe, które skupiają się na rozwoju samego filaru. Filary są audytowane pod względem poziomu ich dojrzałości regularnie raz lub dwa razy w roku.

W ramach programu WCOM istnieje także biuro wsparcia, które skupia się na jego rozwoju, utrzymaniu standardów pracy oraz przygotowaniu raportu dla E2E.

4.3. Zasady kształtowania portfela projektów

W tej części rozprawy doktorskiej zostaną opisane zasady kształtowania się portfela projektów w działających w Polsce przedsiębiorstwach branży FMCG. Zostały one zdefiniowane na podstawie: odpowiedzi respondentów w ankiecie, która badała opinie praktyków zarządzania projektami (etap 3), przeprowadzonego studium przypadku (etap 4) oraz badania opinii praktyków w formie wywiadów (etap 5).

Niniejszy podrozdział prezentuje zasady prowadzenia projektów w wybranym przedsiębiorstwie¹⁵ oraz odnosi je do wyników ankiety (załącznik 3). Firmy wykorzystują projekty do realizacji strategii. Jest ona odpowiedzią na zmiany zachodzące w otoczeniu. Są one zatem elementem mechanizmów adaptacji, któremu została poświęcona część pierwszej ankiety, pt.: „Realizacja strategii” oraz druga, pt.: „Otoczenie biznesowe”.

Na podstawie udzielonych odpowiedzi w badaniu ankietowym można wyciągnąć wniosek, że w branży FMCG dominuje podejście planistyczne do opracowania strategii. Może to być związane z tym, że zdecydowana większość respondentów (65,71%) pracowała w przedsiębiorstwach produkcyjnych, a ich stanowiska mieściły się w pionie łańcucha dostaw (24,08%). To te obszary najczęściej wiążą się z największymi nakładami finansowymi na inwestycje, które z uwagi na swój długofalowy charakter muszą być planowane z wyprzedzeniem. Według respondentów strategia powinna być formułowana (pytanie 1) w oparciu o opracowanie planów długoterminowych (43,70%) oraz konsultacyjnie na drodze uzgodnień między różnymi poziomami zarządzania (40,62%). Te odpowiedzi się nie wykluczają, ponieważ plany długoterminowe można tworzyć na drodze konsultacji z różnymi poziomami organizacji.

To podejście jest bliskie szkole kulturowej, zgodnie z klasyfikacją Mintzberga. Według niej tworzenie strategii jest postrzegane jako proces kolektywny, oparty na współpracy (Mintzberg i in., 2005). I w tym przypadku można to powiązać z dużym odsetkiem osób pracujących w firmach produkcyjnych, gdzie kultura szczupłej produkcji jest mocno zakorzeniona. Jest ona oparta na współpracy i braniu odpowiedzialności za proces przez osoby za niego odpowiadające. W związku z tym to one są w stanie najlepiej ocenić różnego rodzaju potencjały. Takie podejście jest skierowane przede wszystkim do wnętrza organizacji. Ponadto znaczna część respondentów w strukturze organizacyjnej mieściła się jeden poziom poniżej zarządu (34,69%) lub dwa poziomy poniżej zarządu (42,86%). W związku z tym można wyciągnąć wniosek, że firmy branży FMCG, podczas opracowywania strategii, biorą pod

¹⁵ Bahlsen Polska

uwagę zdanie kierownictwa średniego szczebla. Jest to spójne z wynikami przeprowadzonego studium przypadku. W firmie Bahlsen także powstaje plan długoterminowy. Na przykład, w ramach programu WCOM prowadzi się analizę Factory Model. Jej wynikiem jest potencjał oszczędnościowy, planowany do osiągnięcia w kolejnych latach. Dzięki współpracy różnych szczebli zarządzania, jego opracowanie przebiega konsultacyjnie. Następnie, w zależności od zakresu odpowiedzialności, potencjały oszczędnościowe są dzielone pomiędzy poszczególne filary. Podział ten jest tworzony w celu przygotowania propozycji projektów, które można byłoby uruchomić. Na tej podstawie powstaje roczny plan projektów. Ustalane są także cele budżetowe.

Praktycy zarządzania projektami, z którymi przeprowadzono wywiady, wskazywali również na inną rzecz. Ich zdaniem firmy powinny motywować pracowników do zgłaszania pomysłów na realizację projektów, które mają być odpowiedzią na postawione cele biznesowe. Projekty te powinny być częścią projektów portfela. Drugą część powinny stanowić projekty inicjowane przez zarząd, a które są wynikiem diagnozy strategicznej.

Zasada 1: portfel projektów powinien być kształtowany na drodze konsultacji z różnymi poziomami organizacji oraz powinien być oparty o plany długoterminowe.

Z badań wynika również, że w realizacji strategii (pytanie 2) ważne jest zarówno skupienie na istniejących procesach poprzez ich ciągłe doskonalenie (46,53% respondentów) – nastawienie na wewnątrz, jak i na wprowadzaniu nowych rozwiązań (42,86% respondentów) – nastawienie na zewnątrz. W obydwu przypadkach tego typu aktywności najczęściej realizuje się przy wykorzystaniu projektów. Można zatem stwierdzić, że strategia wdrażana jest poprzez projekty nastawione na wewnątrz na zewnątrz organizacji.

W związku z tym firmy branży FMCG powinny zachować równowagę pomiędzy wspomnianymi aktywnościami. Wydawać się może, że polskie przedsiębiorstwa w swoich strategiach kierują się tzw. oburęcznością (ang. ambidexterity). Jest to zdolność do zarządzania sprzecznymi oraz złożonymi aktywnościami takimi jak eksploatacja (dotyczy produktywności, doskonalenia) i eksploracja (dotyczy eksperymentowania, innowacyjności) (March, 1991). Podejście to zostało potwierdzone w ramach studium przypadku w firmie Bahlsen Polska. W tamtejszym portfelu projektów strategicznych znajdują się aktywności doskonalące (program WCOM) i ukierunkowane na innowację (portfel projektów NPD).

Zasada 2: należy zachować równowagę między projektami ukierunkowanymi na ciągłe doskonalenie oraz wprowadzanie nowych rozwiązań.

Respondenci zdecydowanie opowiedzieli się w ankiecie (pytanie 29) za tym, że przedsiębiorstwa wdrażają strategię przy wykorzystaniu projektów (71,84% głosów).

Jednocześnie znaczenie elementów związanych z projektami, takich jak „wydzielenie funkcji zarządzania portfelem projektów” czy „wstrzymywanie projektów nierokujących szans na sukces” zostały przez nich znacznie niżej ocenione. Wyniki te przedstawia tabela 4-2.

Może się to wydawać zaskakujące, jednak może to być związane z brakiem znajomości zagadnienia zarządzania portfelem projektów w polskich przedsiębiorstwach branży FMCG. Zostało to również potwierdzone w ramach wywiadów. Podczas ich przeprowadzania respondenci wykazywali się brakiem znajomości pojęcia zarządzania portfelem projektów, rozumiejąc to bardzo często jako zarządzanie projektami. Z drugiej zaś strony najwyżej w rankingu znalazła się odpowiedź dotycząca adaptacji działań do zmieniającego się otoczenia oraz eliminowanie barier w komunikacji. W kontekście przeważającej liczby respondentów uznających, że przedsiębiorstwa wdrażają strategię przy wykorzystaniu projektów, może to nasuwać wniosek, iż *portfel projektów jest skutecznym narzędziem wdrażania strategii (mechanizmy adaptacji) (H1)* oraz że *Istotny wpływ na wdrażanie strategii organizacji ma ograniczanie barier w komunikacji między pracownikami różnych szczebli zarządzania i zespołów projektowych (mechanizmy koordynacji) (H2)*.

Tabela 4-2. Ranking czynników mających wpływ na realizację strategii

Czynniki	Ranga 1	Ranga 2	Ranga 3	Ranga 4	Ranga 5	Wynik (liczba respondentów x ranga) ¹⁶
Adaptacja działań do zmieniającego się otoczenia	121	62	35	20	7	465
Eliminowanie barier w komunikacji	60	65	60	37	23	633
Realizacja inicjatyw oddolnych	37	42	43	49	74	816
Wstrzymywanie projektów nierokujących szans na sukces	19	53	48	57	68	837
Wydzielenie funkcji zarządzania portfelem projektów	8	23	59	82	73	924

Źródło: opracowanie własne

Zasada 3: realizowane projekty powinny być ukierunkowane na adaptację przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia.

Strategia przedsiębiorstwa określa, w jaki sposób firma np. chce odpowiedzieć na zmiany otoczenia - czyli definiuje jej sposób adaptacji. Pierwszym krokiem w takiej sytuacji jest zaobserwowanie tych zmian, żeby później można było je wykorzystać do zdefiniowania projektów. Aż 95,9% respondentów uznało, że organizacje powinny monitorować otoczenie w stopniu dużym lub bardzo dużym (pytanie 5). Tak duża jednorodność odpowiedzi świadczy o

¹⁶ Im mniej punktów, tym wyższy ranking wśród respondentów uzyskiwała dana odpowiedź.

tym, że przedsiębiorstwa branży FMCG adaptują swoje działania do zmieniającego się otoczenia. W przeciwnym razie nie skupiałyby się tak bardzo na jego monitorowaniu.

Zasada 4: intensywny monitoring zmian zachodzących w otoczeniu w celu późniejszej adaptacji portfela realizowanych projektów.

Zgodnie ze stwierdzeniem W. Dessein i T. Santos (2006) informacja dotycząca otoczenia może być rozproszona wśród pracowników. Jeśli więc przedsiębiorstwa chcą zapewnić sobie wysoki poziom adaptacyjności, powinny wykorzystywać te informacje dając pracownikom elastyczność. Na pytanie dotyczące częstotliwości, w jakiej pomysły pracowników średniego i niższego szczebla powinny być źródłem zmian strategicznych (pytanie 5), prawie połowa respondentów (42,4%) zaznaczyła opcję środkową na 5-cio stopniowej skali Likerta. Może to wydawać się zaskakujące. Prawdopodobnie stało się tak przez ciągłą dominację tradycyjnego sposobu podejścia do tworzenia strategii, czyli tworzenia jej poprzez opracowanie planów długoterminowych.

Z drugiej zaś strony zdecydowana większość respondentów (95,1%) zaznaczyła opcję, że przedsiębiorstwa powinny inwestować w pracowników w stopniu dużym lub bardzo dużym (pytanie 6). Może to budzić pewne wątpliwości w kontekście tego, że nie powinni być oni istotnym źródłem zmian.. Źródła takiej odpowiedzi można doszukiwać się w ukierunkowaniu programów szkoleniowych w przedsiębiorstwach. Mogą one być bardziej nastawione na rozwój kompetencji specjalistycznych niż na poszerzanie horyzontów i poznawanie nowych trendów rynkowych. Tabela 4-3 prezentuje korelacje, które potwierdzają, że monitorowanie otoczenia, inwestowanie w rozwój pracowników/zespołów oraz pomysły pracownicze, jako efekt zmian strategicznych, są istotnymi czynnikami z perspektywy mechanizmów adaptacji. Z tabeli można wyciągnąć wniosek, że im większy stopień monitorowania otoczenia przez przedsiębiorstwo, tym większe są inwestycje w rozwój pracowników i tym większa jest częstotliwość zmian strategicznych w wyniku pomysłów pracowniczych. Aczkolwiek w tym przypadku korelacja jest słabsza.

Zasada 5: lista realizowanych w przedsiębiorstwie projektów powinna uwzględniać pomysły pracowników średniego i niższego szczebla. W związku z tym należy inwestować w ich rozwój.

Wydaje się, że ta zasada również została potwierdzona w ramach studium przypadku. Można tak wnioskować, ponieważ przedsiębiorstwo badane w ramach programu WCOM skupia się na projektach inicjowanych przez filary, w które zaangażowani są pracownicy średniego i niższego szczebla. Potrzeby szkoleniowe są jednak zaadresowane w dwojaki sposób. Z jednej strony są zaadresowane przez biuro wsparcia programu z perspektywy

metodologii prowadzenia projektów. Jednak z drugiej strony przez filar edukacji i szkolenia, który skupia się przede wszystkim na kompetencjach.

Tabela 4-3. Korelacje pomiędzy otoczeniem, rozwojem pracowników a pomysłami pracowniczymi

Zmienna	Stopień monitorowania otoczenia (II041)	Stopień inwestowania w rozwój pracowników/zespołów (II042)	Częstotliwość zmian strategicznych na skutek pomysłów pracowników (II043)
Stopień monitorowania otoczenia (II041)	1	0,2106	0,1562
Stopień inwestowania w rozwój pracowników/zespołów (II042)	0,2106	1	0,2089
Częstotliwość zmian strategicznych w efekcie pomysłów pracowniczych (II043)	0,1562	0,2089	1

Źródło: opracowanie własne

Tabela 4-4 przedstawia wyniki analizy (t-studenta dla dwóch średnich) związku pomiędzy widocznymi w wierszach tabeli odpowiedziami na pytania 5 (stopień monitorowania otoczenia) i 7 (pomysły zgłaszane przez pracowników jako źródła zmian strategicznych) a ewentualnym zaznaczeniem odpowiedzi „zmiana strategii organizacji” w pytaniu 12 (reakcja na zmiany otoczenia). Odpowiedzi na pytania 5 i 7 potraktowano jako punkty (od 1 do 5). Kolumna „TAK” oznacza osoby, które wybrały odpowiedź „zmiana strategii organizacji”, a „NIE” tych, którzy tego nie wybrali. Osoby, które wybrały „zmianę strategii organizacji” za ważniejsze uważają monitorowanie zmian w otoczeniu organizacji (ich średnia 4,69) niż ci, którzy nie wybrali tej opcji (ich średnia jest statystycznie mniejsza i wynosi 4,54). Dodatkowo osoby, które wybrały tę odpowiedź, uważają za ważniejsze pomysły zgłaszane przez pracowników średniego i niższego szczebla, jako źródło zmian strategicznych (3,58 vs. 3,36). Niektóre przedsiębiorstwa traktują strategię jako odpowiedź na zmiany otoczenia oraz jako źródło przewagi konkurencyjnej. Powyższy wynik może wskazywać na to, że takie przedsiębiorstwa są skłonniejsze do monitorowania otoczenia oraz wykorzystywania pomysłów pracowników. Jest to zgodne z podejściem W. Dessein i T. Santons (2006).

Tabela 4-4. Związek między odpowiedzią na pytanie 12 (zmiana strategii organizacji), a odpowiedziami na pytania 5 i 7

Zmienna	Test t: pytanie 12 – w jaki sposób firmy powinny reagować na zmiany w otoczeniu biznesowym (proszę zaznaczyć do 3 opcji)? Odp. Zmianę strategii organizacji.		
	Srednia „TAK”	Srednia „NIE”	P
5. W jakim stopniu powinny być monitorowane zmiany w otoczeniu biznesowym? (1 – niewielkim, 5 – bardzo dużym)	4,69	4,54	0,0118
7. Jak często pomysły zgłaszane przez pracowników średniego i niższego szczebla (nie dotyczy kadry zarządzającej) powinny być źródłem zmian strategicznych? (1 – bardzo rzadko, 5 – bardzo często)	3,58	3,36	0,0349

Źródło: opracowanie własne

Zastanawiający jest również rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące stopnia scentralizowania decyzji w firmach (pytanie 8). Prawie połowa respondentów (51%) zaznaczyła opcję środkową na 5-cio stopniowej skali Likerta, z tendencją jednak do większej centralizacji (średnia arytmetyczna z odpowiedzi wyniosła 3,13). Potwierdza to stwierdzenie, że firmy branży FMCG w Polsce inwestują w rozwój pracowników, ale nie chcą im przekazywać zbyt dużej odpowiedzialności. Kolejnym wnioskiem, do jakiego można dojść jest to, że samo zarządzanie portfelem projektów związane jest z pewną centralizacją decyzyjności. To projekty są głównym źródłem zmian strategicznych. To, które z nich będą realizowane, a które wstrzymywane, jest w gestii najwyższego kierownictwa. Potwierdzili to też respondenci (pytanie 25) wybierając taką opcję (61,2% głosów).

Zasada 6: Najwyższe kierownictwo powinno podejmować ostateczną decyzję o tym, które projekty będą realizowane.

Eksperti zarządzania projektami wskazywali podczas wywiadów, że powinny być zdefiniowane jasne kryteria selekcji projektów powiązane z celami strategicznymi firmy. Takie podejście pozwala na priorytetyzację projektów. Na jej podstawie grono decyzyjne może podejmować decyzję o ewentualnym uruchomieniu projektu w kontekście ograniczonych zasobów. Również przeprowadzone studium przypadku potwierdza konieczność zdefiniowania pewnych wytycznych w tym zakresie.

Zasada 7: powinny być zdefiniowane jasne kryteria selekcji projektów do portfela.

W związku z tym, że realizowane projekty wykorzystywane są przy wdrażaniu strategii, która jest odpowiedzią na otoczenie biznesowe, ich lista powinna być dostosowywana do zmieniających się warunków zewnętrznych. Potwierdzili to respondenci poprzez zaznaczenie, że częstotliwość wpływu zmian otoczenia na dostosowanie listy realizowanych projektów (pytanie 10) powinna być duża lub bardzo duża (71,4%). Jest to zatem ważny mechanizm adaptacji przedsiębiorstwa. Dodatkowo przedsiębiorstwa FMCG, w związku z dynamicznie zmieniającym się otoczeniem¹⁷, podejmują różnego typu działania (pytanie 12). Najczęściej jest to opracowanie alternatywnych scenariuszy (20,17% głosów), inwestowanie w nowe technologie (18,88% głosów), wprowadzenie zmian w portfolio projektów (16,17% głosów), doskonalenie procesów biznesowych (14,59% głosów) oraz realizacja nowych projektów (12,88% głosów). Większość z tych aktywności (poza scenariuszami) jest związana z realizacją projektów, co przedstawia tabela 4-5. Działania można podzielić na 2 kategorie:

- Realizowane przy wykorzystaniu projektów,
- Realizowane poza projektowo.

Tabela 4-5. Sposób reakcji przedsiębiorstw FMCG na zmiany otoczenia

Aktywności związane z projektami	Aktywności poza projektowe
<ul style="list-style-type: none"> • realizacja nowych projektów – 90 głosów (12,88%) • wstrzymywanie realizacji projektów – 22 głosy (3,15%) • wprowadzanie zmian w portfolio produktów – 113 głosów (16,17%) • inwestowanie w nowe technologie – 132 głosy (18,88%) • doskonalenie procesów biznesowych – 102 głosy (14,59%) 	<ul style="list-style-type: none"> • zmiana strategii organizacji – 66 głosów (9,44%) • przygotowywanie scenariuszy rozwoju zdarzeń – 141 głosów (20,17%) • realizację inicjatyw/pomysłów oddolnych – 29 głosów (4,15%) • inne – 4 głosy (0,57%)
459 głosów	240 głosów

Źródło: opracowanie własne

Ankietowani rzadko wybierali opcję zmiany strategii organizacji (9,44% głosów), jako odpowiedź na zmiany otoczenia. Wydaje się to być zaskakujące, lecz wpływ na to może mieć sposób postrzegania strategii. Strategia powinna wyznaczać pewien ogólny kierunek. Przez to nie jest wrażliwa na każdą zmianę otoczenia biznesowego. Wręcz przeciwnie, powinna zapewniać pewną stabilność.

¹⁷ Na pytanie o częstotliwość zmian w otoczeniu biznesowym, które miały wpływ na branżę FMCG w ostatnich 5 latach (9) większość respondentów (77,1%) zaznaczyła opcję często (40,8%) lub bardzo często (36,3%).

Zasada 8: lista realizowanych projektów odpowiada za wdrożenie strategii, w związku z tym to ona powinna być dostosowywana do zmieniającego się otoczenia. Strategia zaś powinna wyznaczać ogólny kierunek i nie ulegać częstym zmianom.

W piątym etapie badań polegającym na wywiadach z praktykami zarządzania projektami, często wskazywanym elementem, który powinien być uwzględniony w typowym procesie zarządzania portfelem projektów¹⁸, był etap związany z zamykaniem projektów. Z jednej strony respondenci wskazywali na potrzebę kontroli, czy projekty zrealizowane w ramach portfela faktycznie przyniosły zakładane korzyści. Z drugiej zaś strony zaznaczali konieczność przeprowadzania tzw. *lessons learnt*. Taki etap, jako dodatkowy element procesu, mógłby zapewnić weryfikację realizacji strategii w kontekście zamkniętych projektów. Byłby to istotny wsad do decyzji, czy należy dostosować listę realizowanych projektów. Pozwoliłby też na wyciąganie wniosków na przyszłość, które mogłyby się stać istotnym elementem przyszłych decyzji dotyczących składu portfela projektów.

Zasada 9: w procesie zarządzania portfelem projektów należy uwzględnić monitoring wyników zamkniętych projektów w odniesieniu do realizacji strategii oraz przeprowadzanie lessons learnt w kontekście całego portfela.

¹⁸ Typowy proces zarządzania portfelem projektów składa się z następujących faz: tworzenie strategii portfela, inicjowanie projektów, ocenę projektów, równoważenie (przydzielanie zasobów) oraz kontrolę realizowanych projektów.

4.4. Procesy komunikacji i koordynacji

Zapytano praktyków zarządzania portfelem projektów o kluczowe czynniki dla skutecznego wdrażania strategii przy wykorzystaniu portfela projektów. Często wskazywali na takie elementy jak: komunikacja, zaangażowanie najwyższego kierownictwa, świadomość celów strategicznych na wszystkich poziomach organizacji, odpowiedni dobór zasobów, kontrola realizowanych projektów, umiejętność powiązania długofalowych celów biznesowych ze wskaźnikami realizowanymi na co dzień, wstrzymywanie nierentownych projektów, zarządzanie interesariuszami oraz zrozumienie zależności pomiędzy realizowanymi projektami. Są to wszystko czynniki powiązane z szeroko rozumianymi mechanizmami koordynacji. Świadczy to o dużej istotności tego aspektu zarządzania portfelem projektów.

Odnosząc do zarządzania portfelem projektów, należy rozpatrywać mechanizmy koordynacji w kontekście poszczególnych faz tego procesu:

1. Tworzenie strategii portfela,
2. Zgłaszanie inicjatyw projektowych,
3. Ocena, selekcja i priorytetyzacja projektów,
4. Równoważenie portfela projektów,
5. Realizacja i kontrola aktywnych projektów.

Pierwsza faza ma zapewnić, że realizowane projekty są spójne ze strategią firmy. W badanym przedsiębiorstwie wykazano, że odbywa się to w ramach tzw. Factory Model, gdzie odgórnie proponowane są cele strategiczne. Oddolnie pojawiają się też propozycje projektów. Cały proces odbywa się w cyklu rocznym. Wymaga koordynacji prac wielu zaangażowanych filarów, skupiających różne działy z całej firmy. Za komunikację oraz koordynację odpowiada biuro wsparcia projektów. Jego rolą jest m.in. zapewnienie, że cele są zrozumiałe (komunikacja), propozycje projektów faktycznie są z nimi zbieżne, a zakładane przez nie oszczędności są realne (koordynacja).

W kolejnej fazie istotnym elementem mechanizmów koordynacji jest zapewnienie, że w przedsiębiorstwie branży FMCG istnieje proces zgłaszania inicjatyw projektowych. W badanej firmie zgłaszanie przebiegało przede wszystkim w oparciu o przegląd zdefiniowanych wskaźników. Dokonywany był przez interdyscyplinarne zespoły. Jeżeli dany parametr odbiegał od ustalonego celu, następowała analiza oraz definiowanie projektu. Proces zgłaszania projektów realizowały filary. Z wywiadu z ekspertami wynikał ważny element tego etapu. Była nim transparentna komunikacja strategii w całej organizacji. Zapewniła ona zrozumienie celów biznesowych na wszystkich poziomach organizacyjnych. Dzięki czemu pracownicy byli w stanie zgłaszać właściwie ukierunkowane propozycje projektów.

Następny etap zarządzania portfelem projektów związany jest z oceną, selekcją i priorytetyzacją projektów. W trakcie wywiadów respondenci często podkreślali dużą wagę zdefiniowania kryteriów doboru projektów. Natomiast na tym etapie pojawiały się kryteria dodatkowe, które nie były w pełni zdefiniowane. Należała do nich ważność klienta, która wynikała z pozycji na rynku. Wymusiło to właściwą koordynację prac zespołów projektowych. Stało się tak, ponieważ nagłe pojawienie się w portfelu projektu realizowanego dla ważnego klienta mogło wymusić konieczność wstrzymania innego projektu, który spełniał założone kryteria. Kolejny czynnik, który był brany pod uwagę to potrzeba uwzględnienia interesariuszy. W praktyce biznesowej często mamy do czynienia z rozbieżnymi celami oraz ze strukturą, która sprzyja silosowości. W takich warunkach właściwa komunikacja może pozwolić uniknąć negowania prac projektowych przez grupy interesów, dla których w wyniku projektu mogłaby nastąpić istotna zmiana.

Pytania w ostatniej części ankiety dotyczyły różnych aspektów realizacji projektów. Najpierw zapytano o wpływ ryzyka na decyzję o realizacji projektu (pytanie 18). Średnia dla odpowiedzi wynosiła 3,87, a najczęściej występującą wartością było 4. Można zatem przyjąć, że ryzyko jest ważnym kryterium doboru projektów w ramach portfela. Mimo to żaden z praktyków zarządzania projektami nie wskazał zarządzania ryzykiem jako odpowiedzi na pytanie dotyczące kluczowych czynników dla skutecznego wdrażania strategii.

Następnie zapytano o to, czy kryteria doboru projektów do portfela powinny uwzględniać ich specyfikę (pytanie 27). Zdecydowana większość badanych (91,02%) odpowiedziała, że tak. Jest to zatem istotny czynnik, który pozwala na ocenę różnego rodzaju projektów w rzetelny sposób.

Kolejno zapytano o odpowiedzialność za wstrzymywanie już uruchomionych projektów (pytanie 25). Tutaj prymat przyznano najwyższemu kierownictwu (61,22% odpowiedzi). Znacznie niżej znalazło się biuro zarządzania projektami (BZP). Może to wskazywać na to, że BZP pełni częściej funkcję doradczą i podsumowującą dla całego portfela projektów, aniżeli funkcję grona decyzyjnego.

Kolejny etap zarządzania portfelem projektów to równoważenie portfela. W kwestionariuszu zapytano o związek alokacji zasobów do projektów ze strategią organizacji (pytanie 22). Zdecydowana większość badanych (86,35%) uznała, że stopień powiązania powinien być duży (47,79%) lub bardzo duży (38,55%). Średnia arytmetyczna wyniosła 4,24. Przydzielanie zasobów według praktyków, z którymi przeprowadzono wywiady, powinno w dużej mierze opierać się na kompetencjach oraz możliwych synergii pomiędzy poszczególnymi osobami. W celu efektywnego wykorzystania zasobów konieczna była

koordynacja ich pracy. W badanym przedsiębiorstwie odbywało się to na 2 płaszczyznach: koordynacja dostępnymi zasobami przez filary we współpracy z biurem wsparcia projektów oraz planowanie rozwoju kompetencji zasobów w celu zwiększania ich efektywności.

W kwestionariuszu ankiety zapytano również o odpowiedzialność za decyzje związane z przydzieleniem zasobów do projektu (pytanie 24). Największą liczbę głosów otrzymała odpowiedź: kierownicy działów (47,76%). Jest to zrozumiałe w przypadku branży FMCG. Jej pracownicy są odpowiedzialni przede wszystkim za zapewnienie ciągłości biznesu poprzez realizację swoich bieżących obowiązków. Projekty są czymś dodatkowym. Odpowiedzialność kierowników działów za przydzielanie zasobów można rozumieć dwojako:

- kierownik działu decyduje, czy odda część zasobów do projektu,
- kierownik działu otrzymuje informację o tym, że powinien kogoś oddelegować – wybór pracownika do oddelegowania powinien być jego decyzją.

Pozostałe odpowiedzi: biuro zarządzania projektami i najwyższe kierownictwo otrzymały znacznie mniej głosów.

Z tym pytaniem jest ściśle związany aspekt dotyczący oddelegowania pracownika do projektu (pytanie 26). Może to odbyć się w dwojaki sposób: albo pracownik musi pogodzić bieżące obowiązki z pracą projektową, albo zostanie całkowicie oddelegowany do projektu. Znaczna większość ankietowanych opowiedziała się za pierwszą opcją (63,67%). Jest to typowe działanie w przypadku firm produkcyjnych, z których pochodzi większość respondentów. Oddelegowując pracownika do prac projektowych firma musi podjąć odpowiednie kroki. Pozwolą one na skoordynowanie prac działu, który zostanie obciążony dodatkowymi obowiązkami. Mamy tutaj zatem do czynienia z dwoma rodzajami koordynacji. Pierwszą z nich jest koordynacja prac zespołu projektowego. Druga to koordynacja prac działu w nowych warunkach, które powstały w wyniku oddelegowania pracownika.

Kolejny etap to realizacja i kontrola aktywnych projektów. W badanym przedsiębiorstwie odbywało się to na poziomie filarów (przeważnie 2 razy w miesiącu) oraz grona zarządzającego portfelem projektów (raz w miesiącu). Pewnym elementem kontroli były również regularne audyty prowadzonych projektów. Wyniki tych projektów były komunikowane zarówno zespołowi projektowemu, jak i pozostałym poziomom zarządzania portfelem projektów.

W ankiecie zapytano o poziom szczegółowości, na jakim projekty powinny być przeglądane i monitorowane pod kątem zgodności ze strategią (pytanie 19). W tym przypadku średnia dla odpowiedzi wynosiła 3,84, a najczęściej występującą wartością było 4. Świadczy to o tym, że w branży FMCG projekty powinny być szczegółowo kontrolowane pod kątem

tego, czy projekt w całym cyklu życia jest zgodny z założeniami biznesowymi, i czy wspiera cele strategiczne.

Zarówno w wywiadach, jak i w badanym przedsiębiorstwie pojawił się element kontroli na różnych poziomach organizacyjnych. Projekty strategiczne były monitorowane przez zarząd. Z kolei projekty bardziej taktyczne kontrolowane było albo przez filary (jak np. w przypadku badanego przedsiębiorstwa), albo przez dane obszary przedsiębiorstwa, w ramach których realizowany był projekt. Dodatkowo, w badanym przedsiębiorstwie kontrola dotyczyła nie tylko zgodności z celami biznesowymi, realizacją założeń projektowych i terminowości, ale również zgodności z przyjętą metodologią prowadzenia projektów (regularne audyty projektów). Audyty projektów opierały się na pewnej formie ustandaryzowanego harmonogramu realizacji projektu. Określały m.in. które elementy po ilu tygodniach trwania projektu powinny być zrealizowane. W jednym z wywiadów przedstawiony został bardziej rozbudowany proces koordynacji na tym etapie. Projekty kontrolowane są przez zespoły optymalizacyjne co 1 – 2 miesiące. Pełnią one zatem rolę komitetu sterującego. Natomiast raz w miesiącu lider takiego zespołu prezentuje przed gronem strategicznym ogólne statusy wszystkich otwartych projektów w swoim obszarze.

W kwestionariuszu ankiety zapytano również o stopień odpowiedzialności kierownika projektu za decyzje podejmowane w ramach realizowanego projektu (pytanie 21). Celem pytania było sprawdzenie, czy decyzyjność powinna przesunąć się bardziej w stronę organów zarządczych, np. komitetu sterującego lub biura zarządzania projektami, czy być w rękach kierownika projektu. Zdecydowana większość respondentów (88,76%) stwierdziła, że ten stopień powinien być duży (46,18%) lub bardzo duży (42,57%). Średnia dla odpowiedzi wynosiła 4,29, a najczęściej występującą wartością było 4. Oznacza to, że w branży FMCG kierownicy projektów powinni mieć dużą swobodę podejmowania decyzji.

Kolejnym ważnym aspektem realizacji projektów, jaki wyszedł z badań, jest powiązanie realizacji celów projektowych z systemem motywacyjnym (pytanie 28 – 84,90% ankietowanych odpowiedziało w ten sposób). Takie podejście zapewnia spójność w organizacji. Gwarantuje przy tym, że pracownicy będą zmotywowani do realizacji zaplanowanych działań zmierzających do osiągnięcia celów strategicznych. Jako że znaczna decyzyjność powinna być po stronie kierownika projektu, może to oznaczać, że ścisła kontrola realizacji projektu przez np. komitet sterujący czy zespół zarządzający portfelem projektów nie jest wymagana.

Kolejnym elementem mechanizmów koordynacji jest wpływ zarządzania portfelem projektów na zmianę kultury organizacyjnej. W pytaniu 20 ankietowani odpowiedzieli, że ten wpływ jest duży (średnia dla odpowiedzi wynosiła 3,85, a najczęściej występującą wartością było 4). Potwierdza to też przeprowadzone studium przypadku w badanej firmie, która w ramach filarów angażuje do zarządzania portfelem projektów osoby reprezentujące różne funkcje. Również w wywiadach pojawiały się wzmianki o zespołach optymalizacyjnych, które angażowały różne obszary firmy. Taki sposób pracy projektowej oznacza odejście od silosowości. Jest ona jednak obecna w przedsiębiorstwach branży FMCG, co zostało potwierdzone w jednym z wywiadów (załącznik 5).

4.5. Bariery i ograniczenia procesów wdrożeniowych

W sekcji 3 kwestionariusza zapytano o problemy, które najczęściej pojawiają się w poszczególnych fazach zarządzania portfelem projektów (pytania 13-17). Na potrzeby badania wyróżniono 5 poniższych faz:

1. Tworzenie strategii portfela,
2. Zgłaszanie inicjatyw projektowych,
3. Ocena, selekcja i priorytetyzacja projektów,
4. Równoważenie portfela projektów,
5. Realizacja i kontrola aktywnych projektów.

Respondenci mieli możliwość zaznaczenia do 3 odpowiedzi w ramach danej fazy. Tabela 4-6 prezentuje rozkład odpowiedzi. Na tej podstawie wyszczególniono najistotniejsze problemy w poszczególnych fazach¹⁹:

1. Tworzenie strategii portfela:
 - a. Brak dialogu z interesariuszami,
 - b. Niewłaściwa lub niewystarczająca komunikacja,
 - c. Brak jasnych celów strategicznych.
2. Zgłaszanie inicjatyw projektowych:
 - a. Brak dialogu z interesariuszami,
 - b. Brak wsparcia najwyższego kierownictwa,
 - c. Niewłaściwa lub niewystarczająca komunikacja.
3. Ocena, selekcja i priorytetyzacja projektów:
 - a. Niewłaściwa lub niewystarczająca komunikacja,
 - b. Brak jasnych kryteriów priorytetyzacji projektów lub są one zbyt skomplikowane,
 - c. Brak jasnych celów strategicznych.
4. Równoważenie portfela projektów:
 - a. Brak zarządzania ryzykiem portfela projektów,
 - b. Brak jasnej odpowiedzialności za zarządzanie portfelem,
 - c. Niewłaściwa lub niewystarczająca komunikacja,
 - d. Brak dostosowania portfela do zmian wewnątrz i na zewnątrz organizacji,
 - e. Brak jasnych kryteriów priorytetyzacji projektów lub są one zbyt skomplikowane.

¹⁹ Przyjęto zasadę, że problemy, które uzyskały przynajmniej 10% głosów w danej fazie są istotne.

Tabela 4-6. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące problemów w zarządzaniu portfelem projektów

Problemy występujące na różnych etapach	Brak znajomości ograniczeń organizacji	Brak dialogu z interesariuszami	Brak wsparcia najwyższego kierownictwa	Brak zarządzania ryzykiem portfela projektów	Brak wiedzy, co to jest portfel projektów	Brak jasnej odpowiedzialności za zarządzanie portfelem	Niewłaściwa lub niewystarczająca komunikacja	Brak dostosowania portfela do zmian wewnątrz i na zewnątrz organizacji	Brak określonego celu wdrożenia zarządzania portfelem projektów	Brak jasnych kryteriów priorytetyzacji projektów lub są one zbyt skomplikowane	Brak jasnych celów strategicznych
Tworzenie strategii portfela	56 (7,99%)	<u>76</u> <u>(10,84%)</u>	55 (7,85%)	45 (6,42%)	40 (5,71%)	67 (9,56%)	<u>109</u> <u>(15,55%)</u>	58 (8,27%)	47 (6,20%)	57 (8,13%)	<u>91</u> <u>(12,98%)</u>
Zgłaszanie inicjatyw projektowych	64 (9,61%)	<u>76</u> <u>(11,41%)</u>	<u>74</u> <u>(11,11%)</u>	20 (3,00%)	39 (5,86%)	48 (7,21%)	<u>132</u> <u>(19,82%)</u>	49 (7,36%)	37 (5,56%)	62 (9,31%)	65 (9,76%)
Ocena, selekcja i priorytetyzacja projektów	67 (9,97%)	60 (8,93%)	46 (6,85%)	32 (4,76%)	27 (4,02%)	53 (7,89%)	<u>84</u> <u>(12,50%)</u>	57 (8,48%)	51 (7,59%)	<u>118</u> <u>(17,56%)</u>	<u>77</u> <u>(11,46%)</u>
Równoważenie portfela projektów	49 (7,69%)	52 (8,16%)	34 (5,34%)	<u>79</u> <u>(12,40%)</u>	39 (6,12%)	<u>69</u> <u>(10,83%)</u>	<u>68</u> <u>(10,68%)</u>	<u>69</u> <u>(10,83%)</u>	53 (8,32%)	<u>64</u> <u>(10,05%)</u>	61 (9,58%)
Realizacja i kontrola aktywnych projektów	35 (5,41%)	<u>80</u> <u>(12,36%)</u>	<u>86</u> <u>(13,29%)</u>	49 (7,57%)	10 (1,55%)	<u>92</u> <u>(14,22%)</u>	<u>140</u> <u>(21,64%)</u>	46 (7,11%)	30 (4,64%)	53 (8,19%)	26 (4,02%)
SUMA:	271 (40,67%)	<u>344</u> <u>(51,70%)</u>	295 (44,44%)	225 (34,15%)	155 (23,26%)	<u>329</u> <u>(49,71%)</u>	<u>533</u> <u>(80,19%)</u>	279 (42,05%)	218 (32,31%)	<u>354</u> <u>(53,24%)</u>	<u>320</u> <u>(47,80%)</u>

Źródło: opracowanie własne

5. Realizacja i kontrola aktywnych projektów:

- a. Brak dialogu z interesariuszami,
- b. Brak wsparcia najwyższego kierownictwa,
- c. Brak jasnej odpowiedzialności za zarządzanie portfelem,
- d. Niewłaściwa lub niewystarczająca komunikacja.

Należy zwrócić uwagę, że we wszystkich fazach zarządzania portfelem projektów najczęściej występującym problemem jest niewłaściwa lub niewystarczająca komunikacja. Poza tym, pod względem liczby głosów²⁰ uzyskanych od ankietowanych, wyróżnić można następujące bariery: brak dialogu z interesariuszami, brak jasnych kryteriów priorytetyzacji projektów lub są one zbyt skomplikowane, brak jasnej odpowiedzialności za zarządzanie portfelem oraz brak jasnych celów strategicznych.

W żadnej z faz respondenci nie uznali za istotne takich problemów jak: brak wiedzy o portfelu projektów oraz brak określonego celu wdrożenia zarządzania portfelem projektów. Może wydawać się to zaskakujące, gdyż w trakcie wywiadów osoby często wiązały zarządzanie portfelem projektów z zarządzaniem projektami.

Na podstawie wyników z tej części ankiety można zauważyć, że główne bariery związane są z mechanizmami koordynacji.

W kontekście najczęściej występujących barier dotyczących komunikacji (pytanie 23) respondenci najczęściej wskazywali na presję czasu (159 głosów). W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu ta bariera jest nieodzownym elementem organizacji. Takie wskazanie respondentów może nasunąć wniosek, że w polskich przedsiębiorstwach branży FMCG obszar zarządzania czasem oraz priorytetami stanowi potencjał do poprawy. Idąc dalej w rozważaniach można dojść do wniosku, że równowaga między życiem zawodowym i prywatnym pracowników może być zaburzona.

Z odpowiedzi wyłaniają się również następujące bariery, które można uznać za istotne:

- brak wiedzy / specjalistycznego przygotowania (113 głosów) – może to świadczyć o tym, że z jednej strony członkowie zespołów projektowych oraz komitetów sterujących nie są dobierani właściwie, z drugiej zaś strony wskazywać na pewne luki kompetencyjne. Istotnym zatem jest, aby dobierać członków rozważnie oraz przykładać więcej wagi do szkoleń. W przypadku braku wiedzy wśród interesariuszy, forma komunikacji powinna uwzględniać ten aspekt, a więc zawierać pewne elementy teorii.

²⁰ Bariery, które uzyskały powyżej 300 głosów.

- brak zaufania (103 głosy) – związane z tym, że projekty wprowadzają zmiany, a zmiany często mogą wzbudzać niepokój. Brak zaufania może wynikać też z tego, że im jest się wyżej w hierarchii, tym lepszy ma się dostęp do większej liczby poufnych informacji. Niższe szczeble mogą czuć się niedoinformowane lub zaskakiwane pewnymi decyzjami.
- przekazana informacja jest niezrozumiała (95 głosów) – ważnym elementem komunikacji jest dostosowanie samego komunikatu do odbiorcy oraz jego stanu wiedzy. Jest to bardzo ważne z perspektywy zaangażowania np. interesariuszy, którzy mogą w różny sposób postrzegać projekt.
- brak zainteresowania odbiorcy treścią odbieranej informacji (91 głosów) – może to być związane z tym, że niewłaściwie są dobierani adresaci komunikatu. Komunikacja może być zbyt szeroka i może nie skupiać się na konkretnych osobach.
- różnice w szczeblu organizacyjnym (72 głosy) – wyższe szczeble zarządzania często skupiają się na ogólnej strategii i wizji. Zderza się to z podejściem mocno eksperckim i operacyjnym, charakterystycznym dla niższego szczebla. Ważne jest, żeby w takiej sytuacji dostosowywać język komunikacji do nadawcy.

Najmniej istotne okazały się różnice kulturowe (18 głosów) oraz to, że nadawca nie jest przekonany co do treści przekazywanej przez siebie informacji (26 głosów).

5. Koncepcja wdrażania strategii poprzez portfel projektów

5.1. Analiza i krytyczna ocena kryteriów dostosowania projektów do strategii

W toku prowadzonych badań empirycznych można zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwa branży FMCG nie mają jednego sposobu dostosowania projektów do strategii. Projekty wybierane są najczęściej na podstawie kryteriów finansowych, bez formalnego uwzględnienia czynników o charakterze jakościowym. Ważny dla przedsiębiorstw jest wzrost przychodów lub potencjał oszczędnościowy, natomiast zupełnie pomijane są elementy związane z ryzykiem czy wykonalnością projektów. Badane przedsiębiorstwo potwierdza trudność w powiązaniu prowadzonych działań ze strategią biznesową. Projekty częściej związane są z celami operacyjnymi niż bezpośrednio z celami strategicznymi. Jak wykazała przeprowadzona ankieta, przyczyną mogą być niezrozumiałe cele strategiczne.²¹. Dodatkowo w badaniu kwestionariuszowym respondenci zwrócili uwagę, że kryteria doboru projektów do portfela powinny być dostosowane do typu projektu (pytanie 27). W badanym przedsiębiorstwie oraz w wywiadach nie zostało to potwierdzone. Tu z kolei zwracano uwagę na ogólne powiązanie kryteriów z celami biznesowymi oraz na to, że są to głównie kryteria finansowe. Co więcej, jedną z głównych barier, która była wskazywana przez respondentów (pytanie 15) na etapie oceny, selekcji i priorytetyzacji projektów, był brak jasnych kryteriów priorytetyzacji projektów lub to, że są one zbyt skomplikowane.

Brak jasnych celów strategicznych oraz kryteriów powiązania ze strategią powoduje, że w przedsiębiorstwach branży FMCG istnieje duża trudność kontroli powiązania projektów z realizowaną strategią. Dzieje się tak, mimo że w ankiecie w pytaniu 19 respondenci uznali, że projekty powinny być szczegółowo kontrolowane. Pojawia się tu pewna sprzeczność, którą można zinterpretować w następujący sposób: projekty są kontrolowane przede wszystkim pod kątem realizowania celów projektu, dostarczenia danych produktów. Zaniedbuje się natomiast aspekt analizy, czy te produkty pozwolą na realizację celów biznesowych. Potwierdzono to również w badanym przedsiębiorstwie. W ramach jego struktury poszczególne filary na pierwszym etapie ich uruchomienia odpowiedzialne są za samodzielną definicję zakresu

²¹ Tabela 4-6 przedstawia, główne problemy w poszczególnych fazach zarządzania portfelem projektów, gdzie brak jasnych celów strategicznych było jednym z częstszych wskazań przez respondentów.

swoich prac oraz kluczowych wskaźników. Na ich podstawie uruchamiane są projekty. W związku z tym, etap ten nie jest w pełni powiązany z celami strategicznymi. W razie ewentualnego braku ich zrozumienia, filary mogą różnie je zinterpretować.

Kolejnym aspektem, który ma duży wpływ na niewłaściwe dostosowywanie projektów do strategii jest brak zarządzania interesariuszami. Przez to działy, które dotyka zmiana wynikająca z realizacji projektu, w najlepszym wypadku nie wspierają zespołu projektowego. W najgorszym zaś bojkotują jego zasadność i dostarczane wyniki. Co więcej, z przeprowadzonych wywiadów wychodzi, że często pojawiają się dodatkowe kryteria doboru projektów, które nie były wcześniej ustalone. Może to wynikać z realizacji własnych celów przez różne grupy interesariuszy oraz potwierdzać, że kryteria i cele strategiczne nie są jasne. Takie podejście powoduje, że projekty, które zostały zatwierdzone do realizacji jako te spełniające kryteria, nagle muszą zostać wstrzymane. Istnieje ryzyko, wywoła to frustrację wśród kierowników i zespołów projektowych oraz działać demotywująco.

W toku prowadzonych badań empirycznych zauważono również, że w branży FMCG brakuje transparentnej komunikacji dotyczącej strategii. Może to powodować, że już na początkowym etapie procesu zarządzania portfelem projektów (zgłaszanie inicjatyw projektowych), zgłaszane propozycje projektów nie będą adekwatne do założonej strategii. W kontekście niejasnych celów oraz kryteriów istnieje bardzo duże prawdopodobieństwo, że projekty w portfolio mogą być niewłaściwie dobierane.

W firmach branży FMCG pojawiają się pewne aspekty związane z metodologią zarządzania projektami. W badanym przedsiębiorstwie była ona rozbudowana. Starano się też ustandaryzować pewne elementy w dość dużym stopniu szczegółowości. Niestety realizowane projekty były bardzo różnorodne. Z tego powodu proponowana metodologia momentami ograniczała i utrudniała realizację projektów, zwłaszcza tych rozbudowanych. W efekcie ocena takiego projektu, zgodna z przyjętymi standardowymi regułami audytowymi, prowadziła do niewłaściwych wniosków. Z kolei w ramach wywiadów pojawiały się stwierdzenia, że metodologia prowadzenia projektów oraz zarządzania portfelem nie jest określona. Powodowało to pewne braki w mechanizmach oceny i kontroli oraz w standaryzacji procesów. Świadczy to o tym, że w branży istnieje problem związany z metodologią zarządzania portfelem i projektami. Z jednej strony firmy starają się wszystko ustandaryzować i szczegółowo opisać, ograniczając przy tym elastyczność. Z drugiej strony są firmy, którym brakuje jasnych reguł. Jest to istotny problem. Jest on związany ze zdefiniowaniem całego systemu zarządzania portfelem w taki sposób, żeby określić pewne uniwersalne wytyczne bez spowodowania zbytnej biurokratyzacji i usztywnienia.

Jednym z istotnych kryteriów doboru projektów są zasoby. Według przeprowadzonych badań przedsiębiorstwa w branży FMCG nie bardzo radzą sobie z tym problemem. Najczęściej problemy zasobowe nie są rozwiązywane z pozycji samego portfela, ale poprzez dogadanie się kierownika projektu z kierownikiem danego obszaru. Jednym z powodów takiego stanu rzeczy jest to, że wszyscy pracownicy są zaangażowani w realizację codziennych zadań. W związku z tym bardzo trudno jest oszacować ich dostępność do prac projektowych, które zawsze okazują się być dodatkiem do bieżących obowiązków. W takiej sytuacji ocena projektu pod kątem dostępnych zasobów jest wręcz niemożliwa i odbywa się post factum. To oznacza, że projekt został zatwierdzony do realizacji. Jednak po próbie zwołania zespołu projektowego przez kierownika okazuje się, że jest to niemożliwe. Kolejnym dyskusyjnym elementem jest to, że dostępność zasobów zatwierdzana jest przez kierownika danego działu. Wobec tego projekt, który może w znacznym stopniu przyczynić się do realizacji strategii, może zostać zablokowany przez danego kierownika, który nie zgodzi się na oddelegowanie pracownika. W kontekście braku zarządzania interesariuszami może to być jeden ze sposobów na blokowanie realizacji niewygodnych projektów dla danego obszaru.

W badaniach kwestionariuszowych ankietowani zwrócili uwagę, że system motywacyjny powinien być powiązany z realizowanymi projektami (pytanie 28). W praktyce biznesowej firm branży FMCG wydaje się jednak, że takie powiązanie nie jest praktykowane. Może to wynikać z tego, że cele premiowe są ustalane z góry na kolejny rok. Wtedy jednak najczęściej nie jest jeszcze jasne, jakie projekty będą realizowane, i jakie zasoby zostaną zaangażowane. Może to mieć negatywny wpływ nie tylko na jakość realizowanych projektów, ale również na ilość zgłaszanych inicjatyw projektowych.

Na podstawie badanego przedsiębiorstwa należy zwrócić uwagę na pewne braki w procesie wykorzystania projektów do wdrażania strategii. Pierwszym istotnym elementem jest brak jasnego powiązania strategii organizacji ze strategiami funkcjonalnymi, realizowanymi projektami czy działaniami operacyjnymi. Wiele z prowadzonych projektów zostało zapoczątkowanych pewną potrzebą oddolną, a po przygotowaniu business case i jego zatwierdzeniu, dany projekt wchodził w fazę realizacji. Pewną trudność stanowi również to, że część projektów strategicznych narzucanych jest z centrali organizacji. To z kolei utrudnia ocenę całego portfela projektów.

Drugim równie istotnym problemem jest brak zarządzania portfelem projektów na poziomie całej organizacji. Pozwoliłoby ono na powiązanie prowadzonych aktywności ze strategią. Ściśle wiąże się z tym też brak zarządzania zasobami i jasnej ścieżki przydzielania

zasobów do projektów. Powoduje to tzw. „wąskie gardła”, a w konsekwencji opóźnianie projektów.

Program WCOM w badanym przedsiębiorstwie jest najbardziej zaawansowany w procesie zarządzania projektami. Niestety także tutaj cele strategiczne nie są do końca powiązane ze strategią spółki. Brakuje zarządzania zasobami, a filary, mimo że mają z góry określony pewien wzorcowy zakres, często mogą go modyfikować, z kolei cele ustalane są w oderwaniu od celów strategicznych.

Biuro wsparcia dla WCOM, poza działalnością wspierającą, jest również odpowiedzialne za prowadzenie kilku filarów lub uczestniczenie w ich pracach. Z jednej strony ma to swoje zalety, ponieważ jest ono bliżej procesu. W związku z tym łatwiej jest dostrzec pewne braki w stosowanej metodologii. Z drugiej zaś strony angażuje zasoby biura nie do tego, do czego powinny być powołane. Powoduje to brak czasu na spojrzenie z perspektywy całego programu.

W ramach WCOM co roku dokonuje się analizy Factory Model. Skupia się ona jednak głównie na obszarze produkcji. Definiowane są tam projekty oszczędnościowe, mimo że część filarów odpowiada za inne procesy biznesowe. W wyniku tego część filarów zostaje odosobniona i zaczyna żyć własnym życiem.

Z perspektywy całej firmy Bahlsen, nie stosuje się żadnych dobrych praktyk zarządzania projektami, standardów typu PRINCE2 czy PMI. Jeżeli już się to robi, to są to indywidualne inicjatywy poszczególnych kierowników projektów.

Podsumowując, wydaje się, że firmy branży FMCG mają problem z powiązaniem projektów z celami strategicznymi organizacji. Wynika to przede wszystkim z braku klarowności samych celów oraz kryteriów dostosowania projektów do strategii. Rozwiązaniem mogłoby być wykorzystanie metody AHP. Rysunek 5-1 przedstawia możliwy sposób zastosowania tego narzędzia do przełożenia misji i wizji organizacji na cele biznesowe. Następnie projekty oceniane byłyby pod kątem wpływu na poszczególne cele biznesowe.

W celu zobrazowania wykorzystania metody posłużono się hipotetycznym przykładem firmy. Bazując na analizie prospektów emisyjnych firm branży FMCG przyjęto, że przykładowa firma posiada misję/wizję związaną z osiągnięciem pozycji lidera na dotychczasowym rynku. Zrealizować to chciałaby poprzez następujące cele²²:

- C1. Wprowadzenie innowacyjnego produktu,
- C2. Dotarcie do nowych klientów z istniejącymi produktami,

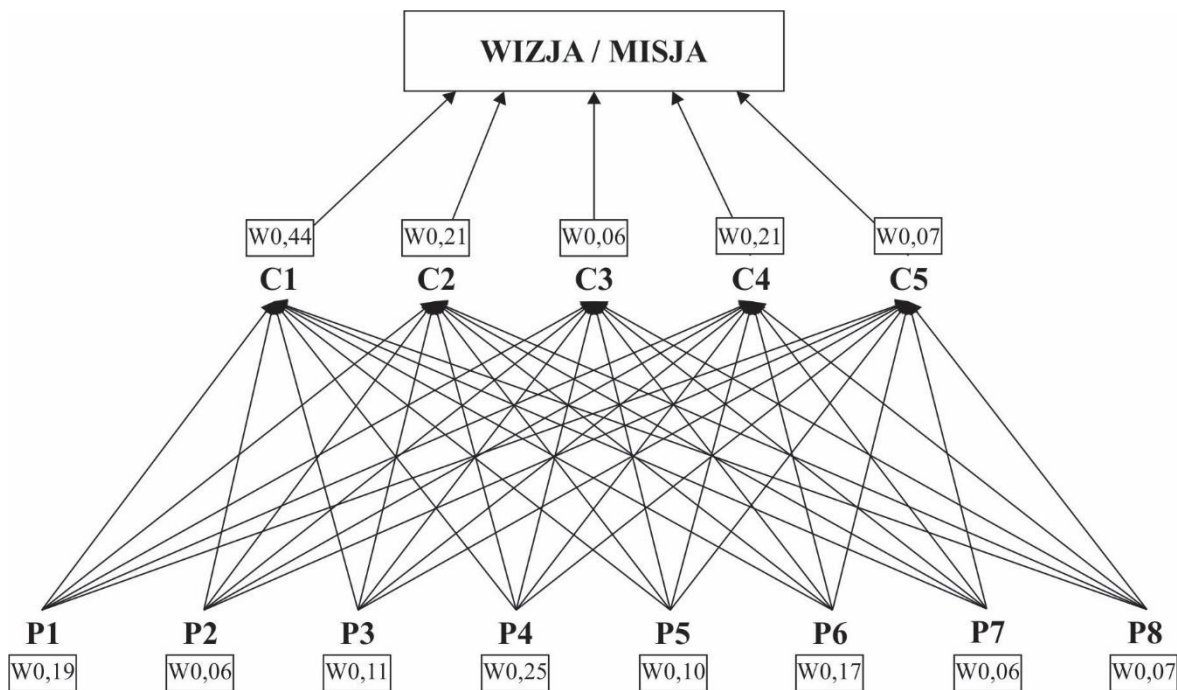
²² W praktyce biznesowej cele najczęściej są zdefiniowane zgodnie z regułą SMART. W podanym przykładzie cele nie spełniają tej reguły z uwagi na to, że założeniem jest zobrazowanie wykorzystania samej metody AHP.

- C3. Zwiększenie mocy produkcyjnych,
- C4. Poprawa stosunku jakości do ceny produktu,
- C5. Poprawa poziomu obsługi klientów.

Na tej podstawie w etapie zgłaszania inicjatyw pojawiły się następujące propozycje projektów:

- P1. Opracowanie nowej receptury produktu,
- P2. Inwestycja w nową linię produkcyjną,
- P3. Zwiększenie efektywności istniejącej linii produkcyjnej,
- P4. Inwestycja w nową technologię,
- P5. Zwiększenie dystrybucji istniejących produktów,
- P6. Wprowadzenie produktów do nowego kanału sprzedażowego,
- P7. Wprowadzenie nowego systemu do planowania popytu i produkcji,
- P8. Obniżenie kosztów zakupu surowców do produkcji poprzez konsolidację dostawców.

Kolejnym krokiem w procesie dostosowania projektów do strategii przy wykorzystaniu AHP było określenie wag dla celów (W1), a następnie ocena pod kątem wpływu poszczególnych projektów na realizację danego celu (W2). W wyniku przemnożenia W1 i W2, a następnie zsumowaniu uzyskanego wyniku dla poszczególnych projektów, dokonano uszeregowania projektów pod kątem ich wpływu na cele strategiczne. Rysunek 5-1 przedstawia wyniki analizy AHP. Pokazały one, że w pierwszej kolejności należy realizować projekt P4 – inwestycja w nową technologię, następnie P1 – opracowanie nowej receptury i P6 – wprowadzenie produktu do nowego kanału sprzedaży.



Rysunek 5-1. Wykorzystanie AHP w procesie oceny wpływu projektów na realizację celów strategicznych

Źródło: (Elkin, 2010)

W celu doboru projektów do portfela pod kątem realizacji strategii można wykorzystać AHP także do określenia wag dla poszczególnych kryteriów. Na bazie przeprowadzonych badań literaturowych i empirycznych oraz posiadanego doświadczenia w zarządzaniu portfelem projektów zidentyfikowano następujące kryteria dla branży FMCG:

- zdefiniowanie problemu,
- dostępność zasobów rzeczowych,
- ryzyko w projekcie,
- kompetencje pracowników,
- szacunkowe koszty,
- zgodność ze strategią firmy,
- efekty synergii.

Następnie powyższe kryteria poddano analizie AHP, gdzie poproszono 3 praktyków zarządzania projektami o porównanie parami. Załącznik 8 przedstawia szczegóły analizy, natomiast tabela 5-1 oraz tabela 5-2 prezentuje podsumowanie. Wagi znacząco różnią się pomiędzy respondentami dla większości czynników. Pewną spójność można zauważyć w przypadku takich kryteriów jak: efekty synergii oraz szacunkowe koszty, których znaczenie okazuje się być niewielkie. Należy zatem zwrócić uwagę na problem precyzyjnego

definiowania kryteriów oceny. Wskazuje na to również niski współczynnik spójności (powyżej 10%) dla 2 z 3 respondentów.

Tabela 5-1. Zestawienie wag wynikających z analizy AHP dla kryteriów doboru projektów do portfela

		Wagi		
		Wywiad 1	Wywiad 2	Wywiad 3
A1	Zdefiniowanie problemu	0,37	0,16	0,22
A2	Dostępność zasobów rzeczowych	0,21	0,09	0,08
A3	Ryzyko w projekcie	0,14	0,04	0,09
A4	Kompetencje pracowników	0,07	0,24	0,23
A5	Szacunkowe koszty	0,14	0,08	0,09
A6	Zgodność ze strategią firmy	0,02	0,35	0,27
A7	Efekty synergii	0,04	0,04	0,03

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5-2. Zestawienie parametrów spójności dla oceny poszczególnych kryteriów

	Spójność		
	Wywiad 1	Wywiad 2	Wywiad 3
CI	0,28	0,15	0,33
CR	20,5%	11,2%	24,4%

Źródło: opracowanie własne

5.2. Determinanty zarządzania portfelem projektów

W wyniku przeprowadzonych badań oraz doświadczenia doktoranta w zarządzaniu projektami zdefiniowano 11 czynników istotnych z punktu widzenia zarządzania portfelem projektów. Zostały one opisane w dalszej części rozdziału:

1. Monitorowanie zmian otoczenia.
2. Klarowność celów strategicznych.
3. Regularne monitorowanie powiązania portfela projektów z celami strategicznymi.
4. Wstrzymywanie nierentownych projektów.
5. Wsparcie najwyższego kierownictwa.
6. Zmiana kultury na holistycznie zorientowaną.
7. Usuwanie barier w komunikacji.
8. Zarządzanie zasobami.
9. Inwestowanie w rozwój pracowników.
10. Powiązanie systemu motywacyjnego z realizacją celów projektowych.
11. Wydzielenie funkcji zarządzania portfelem projektów.

Monitorowanie zmian otoczenia

Kiedy przedsiębiorstwa definiują swoją strategię, bardzo często zaczynają od analizy otoczenia biznesowego. Na jej podstawie określone są pewne szanse i zagrożenia, które stają się podstawą zdefiniowanej strategii. W związku z zaistnieniem nowych czynników, raz opracowana strategia może wymagać dostosowania. Z uwagi na to, monitorowanie otoczenia jest istotnym czynnikiem. To, czy przedsiębiorstwo osiągnie przewagę konkurencyjną, bardzo często związane jest z tym, jak szybko jest w stanie zareagować na zmiany otoczenia. Możliwość wykorzystania nadarżających się szans lub ochrony przedsiębiorstwa przed zagrożeniami w wielu przypadkach realizowane są przez projekty. Jako że zarządzanie portfelem projektów związane jest z realizacją celów strategicznych kluczowe jest, aby przedsiębiorstwa wprowadziły mechanizmy adaptacji portfela do zmian otoczenia. Samo dostosowanie musi być poprzedzone procesem monitorowania. Proces ten jest ukierunkowany na kreowanie wiedzy o otoczeniu oraz na rozwijanie idei organizacji uczącej się. Sam proces zbierania informacji powinien być koordynowany centralnie. Z drugiej zaś strony jest to działanie o charakterze rozproszonym (wiele grup bierze udział w zbieraniu informacji).

Klarowność celów strategicznych

Zrozumienie celów strategicznych firmy jest fundamentem, na bazie którego można prowadzić działania zmierzające do ich realizacji. Jest to podstawa dla zdefiniowania projektów, które powinny stać się częścią portfela. Kolejnym istotnym aspektem jest etap

generowania pomysłów. Po ich stworzeniu stają się propozycjami projektów, a w dalszej kolejności są oceniane w oparciu o zdefiniowane kryteria. Jest to ważne, ponieważ bez jasnych celów nie można zapewnić, że same pomysły będą właściwe. Poza tym kryteria, w oparciu o które następuje zatwierdzenie projektu do realizacji, mogą być niewłaściwie zdefiniowane.

Kluczowym elementem zapewniającym klarowność celów strategicznych jest ich przełożenie na cele dla poszczególnych pionów funkcjonalnych, a dalej na poziom poszczególnych działów oraz pracowników. Niezbędna jest tu transparentna i zrozumiała komunikacja strategii w całej organizacji.

Regularne monitorowanie powiązania portfela projektów z celami strategicznymi

Powiązanie portfela projektów z celami strategicznymi należy rozpatrywać na dwóch płaszczyznach. Pierwszą z nich jest poziom samego portfela. Istotnymi elementami są tu regularne przeglądy oraz ocena spójności z przyjętą strategią. Portfel projektów powinien być oceniany nie tylko pod kątem tego, czy projekty będące jego częścią są spójne z przyjętymi celami strategicznymi. Trzeba też sprawdzić, czy zapewnia on, że każdy z celów jest reprezentowany. Należy unikać sytuacji, w której jeden z celów strategicznych jest realizowany przez dużą część projektów, a inne cele nie są realizowane lub są realizowane jedynie w niewielkim stopniu.

Drugą płaszczyzną, która jest istotna z perspektywy powiązania portfela z celami strategicznymi jest poziom samych projektów. Projekty w przedsiębiorstwie powinny być zatwierdzane w oparciu o zdefiniowane kryteria. Celem tych kryteriów jest zapewnienie, że będą one zbieżne z realizowaną strategią. Problematiczna może tu być ocena, ponieważ pojawia się na bardzo wczesnym etapie i dotyczy ogólnego konceptu projektu. Po jej wystawieniu projekt jest uruchamiany, w trakcie jego trwania mogą następować pewne zmiany wynikające z doprecyzowania pewnych elementów. Są one oczywiście zatwierdzane przez komitet sterujący projektem, ale sam komitet jako byt niezależny, nie jest w stanie zapewnić pełnej spójności z założeniami portfela. Te niewielkie odstępstwa na poziomie poszczególnych projektów mogą się kumulować powodując, że cały portfel traci spójność ze strategią firmową. Ważne jest, żeby przedsiębiorstwa zapewniły mechanizmy kontroli na obydwu płaszczyznach. Odstępstwo w spójności powinno być na poziomie całego portfela wykrywane, a następnie analizowane, aby móc dotrzeć do przyczyn źródłowych. Należy stworzyć warunki do tego, żeby taką analizę można było przeprowadzić w sposób szybki i rzetelny. Te wszystkie aspekty powinny być elementem procesu monitorowania powiązania portfela projektów z celami strategicznymi.

Wstrzymywanie nierentownych projektów

Efektom regularnego przeglądu portfela powinny być decyzje o tym, które projekty należy wstrzymać. Tego typu decyzje mogą być związane m.in. z tym, że:

- projekt nie przynosi zakładanych efektów,
- zmieniły się warunki, przez co projekt stracił swoje znaczenie,
- firma dysponuje niewystarczającymi zasobami,
- pojawiło się ryzyko poważnie zagrażające realizacji projektu,
- w portfelu pojawił się projekt o większym znaczeniu strategicznym,
- nastąpiła zmiana celów strategicznych firmy.

Decyzje o wstrzymaniu nierentownych projektów są trudne, gdyż kierownicy projektów oraz zespoły projektowe często utożsamiają się z prowadzonym projektem. Dodatkowym elementem, który może mieć tu znaczenie, są różne grupy interesów mające różne oczekiwania wymagające zarządzania. Jednak tego typu decyzje są niezbędne dla właściwego wykorzystania zasobów, powiązanego z realizacją celów strategicznych.

Wsparcie najwyższego kierownictwa

Wszelkie działania związane z realizacją strategii wymagają wsparcia najwyższego kierownictwa. Zarządzanie portfelem projektów bardzo często oznacza podejmowanie trudnych decyzji związanych z tym, które projekty należy uruchomić. Klarowne cele i kryteria są pomocne, ale nie wystarczające. Mają one znaczenie jedynie w sytuacji, kiedy cała organizacja konsekwentnie dostosowuje się do ustalonych standardów zarządzania portfelem projektów. Można to osiągnąć jedynie przy wsparciu najwyższego kierownictwa, które powinno brać aktywny udział w procesie zarządzania portfelem projektów.

Zmiana kultury na holistycznie zorientowaną

Jednym z największych zagrożeń dla realizacji strategii jest tzw. silosowość. Związana jest ona ze strukturą organizacyjną. Wynika z realizacji sprzecznych celów przez poszczególne jednostki funkcjonalne. Projekty, zwłaszcza strategiczne, mają to do siebie, że bardzo często angażują zasoby z różnych obszarów firmy. Ścisła współpraca między tymi jednostkami jest kluczowa dla powodzenia projektów. Z tego powodu wymagana jest zmiana kultury organizacyjnej na holistycznie zorientowaną. Jest to niezbędne również z perspektywy całego portfela, gdyż pozwala zaangażować w cały proces osoby z różnych środowisk. Zespół odpowiedzialny za zarządzanie portfelem powinien swoim zakresem objąć całość firmy, uwzględniając różne aspekty poszczególnych funkcji organizacyjnych.

Usuwanie barier w komunikacji

Nieodpowiednia komunikacja jest jedną z przyczyn nieefektywności firm. Badania wskazują, że najczęściej wynika to z presji czasu, braku zaufania, braku wiedzy lub niewłaściwego przygotowania przekazu. Przedsiębiorstwa powinny mierzyć efektywność komunikacji i reagować na problemy, które pojawiają się w tym obszarze. Właściwa komunikacja powinna być odpowiednio przygotowana, ze szczególnym uwzględnieniem zidentyfikowanych barier komunikacyjnych w danym przedsiębiorstwie. W związku z tym, istotnym elementem w zarządzaniu portfelem projektów jest zarządzanie komunikacją z interesariuszami. Składają się na nie analiza interesariuszy oraz plan komunikacji. Proces ten powinien uwzględniać różnice, jeśli chodzi o potrzeby, poziom wiedzy oraz zaangażowanie.

Zarządzanie zasobami

Każde przedsiębiorstwo dysponuje różnego rodzaju zasobami materialnymi i niematerialnymi. Wykorzystywane są one do realizacji różnych celów firmowych. Jedną z aktywności, która często pochłania duże zasoby są projekty. W przedsiębiorstwach branży FMCG traktowane są one przeważnie jako dodatkowa działalność ponad bieżące obowiązki. W takich warunkach zarządzanie zasobami wymaga właściwego podejścia. W przeciwnym razie firmy narażają się na ich nagłe braki oraz ich niewłaściwą alokację. Przydzielanie zasobów do projektów należy rozpatrywać na 2 płaszczyznach:

- portfela projektów, gdzie najczęściej operuje się na poziomie ogólnym, skupiając się, np. na liczbie pracowników czy obszarach funkcjonalnych,
- jednostek funkcjonalnych, które są zobowiązane do oddelegowania pracownika posiadającego określoną wiedzę oraz kompetencje.

Zjawiskiem, które tu się pojawia jest współdzielona odpowiedzialność. Polega ona na tym, że, oddelegowany do projektu pracownik może w tym samym czasie musieć pogodzić 2 rodzaje zadań. Pierwsze z nich to bieżące zadania raportowane do kierownika funkcjonalnego. Drugie zaś to zadania projektowe, raportowane do kierownika projektu. Przedsiębiorstwa powinny określić jasny zakres decyzyjności w kontekście przydzielania i zatwierdzania zasobów, ale także decyzyjności w sytuacjach konfliktowych pomiędzy obowiązkami funkcjonalnymi a projektowymi.

Inwestowanie w rozwój pracowników

Przedsiębiorstwa Chcąc zapewnić zdolność dostosowania się do zmian otoczenia, przedsiębiorstwa powinny inwestować w rozwój swoich pracowników. Tylko dzięki kompetentnym pracownikom firma jest w stanie:

- zidentyfikować zmiany w otoczeniu i je wykorzystać,

- realizować innowacyjne projekty,
- angażować w projektach mniej zasobów,
- realizować trafniejsze inicjatywy,
- zapewnić, że projekty zdefiniowane w ramach portfela będą realizowane zgodnie z założeniami.

Kompetentni pracownicy są szczególnie ważni w branżach typu FMCG, gdzie zmienność otoczenia jest dynamiczna. Przedsiębiorstwa powinny analizować luki kompetencyjne m.in. w oparciu o cele biznesowe i realizowane projekty, a następnie adresować je w ramach planu rozwoju.

Powiązanie systemu motywacyjnego z realizacją celów projektowych

Czynnik ten mocno wiąże się z zarządzaniem zasobami, gdzie jednym z zagrożeń mogą być sprzeczne interesy między obowiązkami funkcjonalnymi a projektowymi. Analizując ten aspekt istotne staje się powiązanie systemu motywacyjnego z realizacją celów projektowych. Pomaga to określić priorytety oraz działa motywująco na pracowników. W dalszej perspektywie pomaga to w realizacji projektów, które są kluczowe z perspektywy realizacji strategii. Właściwy system motywacyjny powinien być elementem systemu zarządzania portfelem projektów.

Wydzielenie funkcji zarządzania portfelem projektów

System zarządzania portfelem projektów jest rozbudowany i wiąże się z koniecznością uchwycenia wielu aspektów, od komunikacji, poprzez określenie metodologii oraz kontrolę. Realizacja tych zadań wymaga zdefiniowanej struktury oraz regularności. W związku z tym niezbędne staje się wydzielenie jednostki, która będzie odpowiedzialna za zarządzanie portfelem projektów. Do jej zadań należałoby opracowanie strategii portfela, określenie standardów oraz metodologii zarządzania portfelem oraz samymi projektami, zarządzanie zasobami, kontrola oraz adaptacja portfela do zmieniających się warunków, a także zapewnienie mechanizmów ciągłej poprawy.

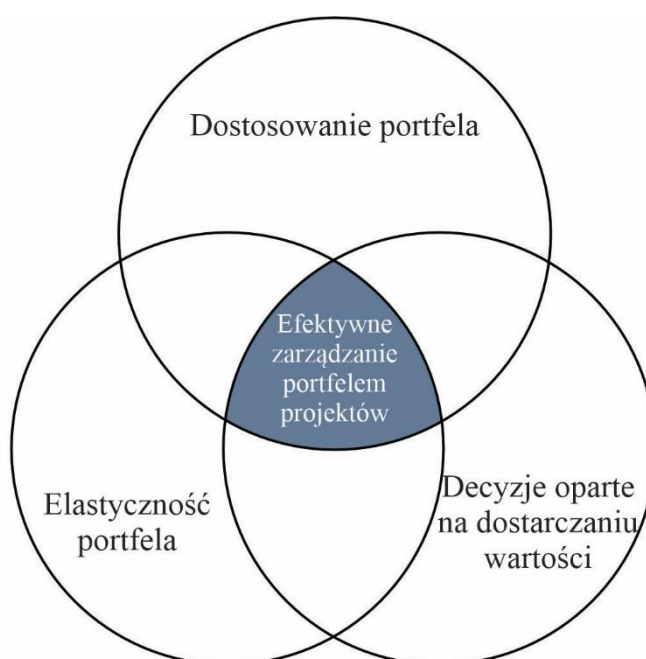
Zdefiniowane powyżej determinanty są kluczowe dla osiągnięcia sukcesu we wdrażaniu strategii przy wykorzystaniu zarządzania portfelem projektów. Wiążą się one zarówno z zapewnieniem adaptacji portfela do zmian, jak również koordynacją działań wewnątrz przedsiębiorstwa. Część z tych czynników można powiązać z konkretnymi etapami zarządzania portfelem. Są nimi m.in. monitorowanie zmian otoczenia, klarowność celów strategicznych, regularne monitorowanie powiązania portfela projektów z celami strategicznymi, wstrzymywanie nierentownych projektów, zarządzanie zasobami, inwestowanie w rozwój

pracowników czy powiązanie systemu motywacyjnego z realizacją celów projektowych. Z kolei inne dotyczą całego systemu: wsparcie najwyższego kierownictwa, zmiana kultury na holistycznie zorientowaną, usuwanie barier w komunikacji i wydzielenie funkcji zarządzania portfelem projektów.

5.3. Wytyczne zarządzania portfelem projektów

W oparciu o przeprowadzone badania literaturowe i empiryczne, a także biorąc pod uwagę specyfikę branży FMCG i doświadczenia doktoranta w zarządzaniu projektami, osiągnięcie efektywnego zarządzania portfelem projektów związane jest z 3 obszarami (rysunek 5-2):

- dostosowanie portfela,
- elastyczność portfela,
- decyzje oparte na dostarczaniu wartości.



Rysunek 5-2. Atrybuty efektywnego zarządzania portfelem projektów

Źródło: opracowanie własne

Efektywnie zarządzany portfel projektów powinien zapewnić tzw. dostosowanie portfela, czyli powiązanie z celami strategicznymi, uwzględnianie w decyzjach zarządzania ryzykiem oraz aspekt komunikacji w organizacji. Kolejnym atrybutem jest elastyczność portfela, czyli zdolność do wstrzymywania nierentownych projektów i uruchamiania nowych, zarządzania zasobami oraz listą realizowanych projektów w taki sposób, aby jak najszybciej odpowiadać na zmieniające się warunki biznesowe. Ostatnim aspektem efektywnego zarządzania portfelem jest podejmowanie decyzji w oparciu o dostarczane wartości. Związane jest to z posiadaniem wykwalifikowanej kadry, która kieruje się dostarczaniem wartości w długim terminie dla organizacji i klientów oraz posiada dużą wiedzę o procesach biznesowych. Dzięki temu rozumie zagrożenia i szanse biznesowe oraz wpływ różnych decyzji na firmę.

W oparciu o przeprowadzone badania literaturowe i empiryczne oraz biorąc pod uwagę specyfikę branży FMCG wyróżniono 8 etapów zarządzania portfelem projektów. Przedstawia je rysunek 5-3. Poniżej zostały scharakteryzowane poszczególne etapy.

ETAP 1: tworzenie strategii portfela. Celem tego etapu jest opracowanie podejścia zarządzania, które zapewni spójność całego portfela z celami biznesowymi. Podstawą na tym etapie są wizja, misja oraz klarowne cele strategiczne. Na tej bazie tworzone są kryteria, które:

- zwrócą uwagę całej organizacji, a przede wszystkim osób zgłaszających inicjatywy projektowe, na to, co jest istotne z perspektywy strategii,
- pozwolą na właściwy dobór projektów na etapie 3, tj. oceny, selekcji i priorytetyzacji projektów.

Tabela 5-3 przedstawia wejścia i wyjścia dla etapu tworzenia strategii portfela.

Tabela 5-3. ETAP 1: tworzenie strategii portfela: wejścia i wyjścia

Wejście	Wyjście
<ul style="list-style-type: none"> • wizja, • misja, • plan strategiczny, • cele strategiczne, • budżet. 	<ul style="list-style-type: none"> • kryteria doboru projektów i ich priorytetyzacji, • zdefiniowany sposób zbierania i oceny inicjatyw projektowych, • opracowana komunikacja w całej organizacji.

Źródło: opracowanie własne

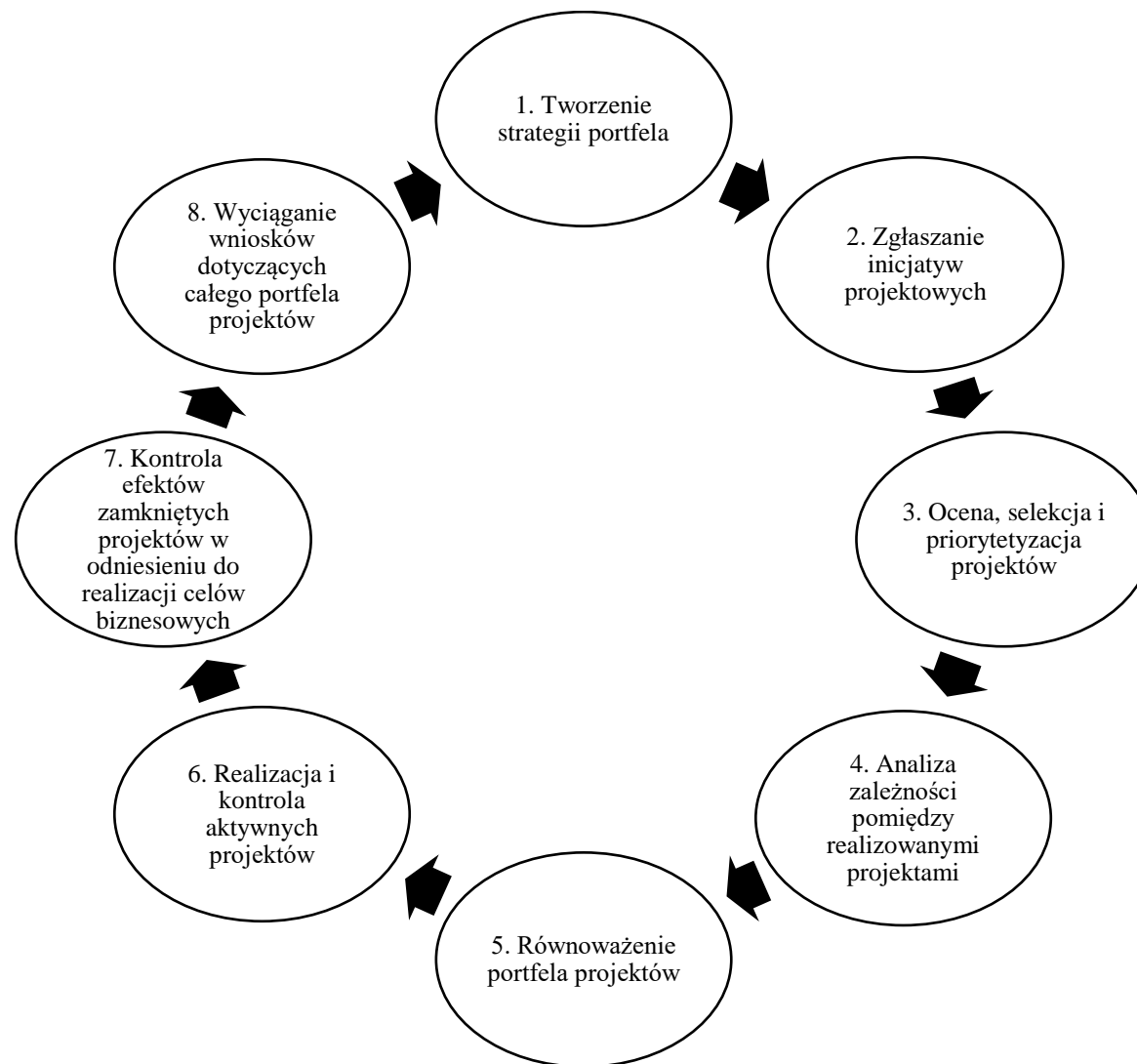
ETAP 2: zgłaszanie inicjatyw projektowych. Ten etap ma stworzyć przestrzeń w organizacji na zgłaszanie inicjatyw projektowych. Powinien on być oparty na jednym spójnym systemie, gdzie możliwe będzie zgłoszenie propozycji projektów. Należy zwrócić uwagę, że sam formularz zgłoszenia powinien być opracowany w taki sposób, aby pozwalał na natychmiastową ocenę inicjatywy w oparciu o kryteria. Opracowanie i przegląd formularza zgłoszeniowego powinny odbywać się w etapie 1.

Tabela 5-4 przedstawia wejścia i wyjścia dla etapu zgłaszania inicjatyw projektowych.

Tabela 5-4. ETAP 2: zgłaszanie inicjatyw projektowych: wejścia i wyjścia

Wejście	Wyjście
<ul style="list-style-type: none"> • kryteria doboru projektów i ich priorytetyzacji, • zdefiniowany sposób zbierania i oceny inicjatyw projektowych. 	<ul style="list-style-type: none"> • lista inicjatyw projektowych, • przewidywane zapotrzebowanie na zasoby.

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 5-3. 8 etapów zarządzania portfelem projektów w branży FMCG

Źródło: opracowanie własne

ETAP 3: ocena, selekcja i priorytetyzacja projektów. W oparciu o opracowane kryteria oraz dostępne zasoby następują ocena, selekcja oraz priorytetyzacja inicjatyw projektowych. Ze względu na charakter inicjatyw projektowych bardzo często nie są one w pełni sprecyzowane na wczesnym etapie. Może to powodować pewne trudności w ocenie takiego projektu. W związku z tym system zarządzania portfelem projektów powinien po wstępnej weryfikacji zapewnić możliwość dopuszczenia takich inicjatyw do kolejnego kroku. Tam, w celu podjęcia ostatecznej decyzji, możliwe będzie zebranie większej ilości informacji.

Tabela 5-5 przedstawia wejścia i wyjścia dla etapu oceny, selekcji i priorytetyzacji projektów.

Tabela 5-5. ETAP 3: ocena, selekcja i priorytetyzacja projektów: wejścia i wyjścia

Wejście	Wyjście
<ul style="list-style-type: none"> • lista inicjatyw projektowych, • przewidywane zapotrzebowanie na zasoby, • dostępne zasoby. 	<ul style="list-style-type: none"> • lista ocenionych i spriorytetyzowanych inicjatyw projektowych.

Źródło: opracowanie własne

ETAP 4: analiza zależności pomiędzy realizowanymi projektami. Projekty w branży FMCG bardzo często prowadzone są przez różne pionierzy funkcjonalne. Projekty te, z uwagi na swoją mnogość, angażują zasoby z różnych działów, a ich zakres często przenika się pomiędzy sobą. Konieczne przez to staje się zarządzanie tymi zależnościami. Z poziomu zarządzania całym portfelem należy zapewnić, aby realizowane projekty nie krzyżowały swoich zakresów w sposób mogący powodować dublowanie pracy, realizację rozbieżnych celów oraz brak zaadresowania wszystkich aspektów podejmowanego tematu.

Tabela 5-6 przedstawia wejścia i wyjścia dla etapu analizy zależności pomiędzy realizowanymi projektami.

Tabela 5-6. ETAP 4: analiza zależności pomiędzy realizowanymi projektami: wejścia i wyjścia

Wejście	Wyjście
<ul style="list-style-type: none"> • lista ocenionych i spriorytetyzowanych inicjatyw projektowych, • przewidywane zapotrzebowanie na zasoby. 	<ul style="list-style-type: none"> • macierz zależności pomiędzy realizowanymi projektami z oceną synergii pomiędzy nimi.

Źródło: opracowanie własne

ETAP 5: równoważenie portfela projektów. Po podjęciu wcześniejszych kroków otrzymujemy listę projektów z nadanymi im priorytetami. Na jej podstawie możemy stworzyć różne kombinacje. Mogą one pozwolić na opracowanie portfela, który posiada największy potencjał do realizacji celów biznesowych na całkowitym akceptowalnym poziomie ryzyka. Efektem

tego etapu może być jego modyfikacja lub potwierdzenie listy projektów wybranych na wcześniejszych etapach.

Tabela 5-7 przedstawia wejścia i wyjścia dla etapu równoważenia portfela projektów.

Tabela 5-7. ETAP 5: równoważenie portfela projektów: wejścia i wyjścia

Wejście	Wyjście
<ul style="list-style-type: none"> • lista ocenionych i spriorytetyzowanych inicjatyw projektowych, • przewidywane zapotrzebowanie na zasoby, • dostępne zasoby, • macierz zależności pomiędzy realizowanymi projektami z oceną synergii pomiędzy nimi. 	<ul style="list-style-type: none"> • lista zatwierdzonych projektów do realizacji w ramach portfela.

Źródło: opracowanie własne

ETAP 6: Realizacja i kontrola aktywnych projektów. Jest jednym z najważniejszych etapów. Pozwala na weryfikację spójności aktywnych projektów ze strategią biznesową w sposób ciągły. Dokonuje się to poprzez monitorowanie ustalonych wskaźników zarówno z poziomu całego portfela, jak i poszczególnych projektów. Efektem tego etapu powinny być decyzje o utrzymaniu lub modyfikacji komponentów portfela projektów. Składać się na nie może m.in.: wstrzymanie projektów, modyfikacja ich zakresu, uruchomienie nowych projektów lub przydzielenie dodatkowych zasobów.

Tabela 5-8 przedstawia wejścia i wyjścia dla etapu realizacji i kontroli aktywnych projektów.

Tabela 5-8. ETAP 6: Realizacja i kontrola aktywnych projektów: wejścia i wyjścia

Wejście	Wyjście
<ul style="list-style-type: none"> • lista zatwierdzonych projektów do realizacji w ramach portfela, • wskaźniki oceny dla realizowanych projektów (realizacja celów, harmonogramu projektów, budżetu, powiązanie z celami strategicznymi, dostępność zasobów, poziom ryzyka). 	<ul style="list-style-type: none"> • decyzje dotyczące składu portfela projektów i ewentualnej relokacji zasobów, • lista działań korygujących dla realizowanych projektów, wynikająca z osiągniętych wyników.

Źródło: opracowanie własne

ETAP 7: Kontrola efektów zamkniętych projektów w odniesieniu do realizacji celów biznesowych. Ten etap również należy uwzględnić w procesie zarządzania portfelem projektów, którego nadrzędnym celem jest realizacja strategii biznesowej. Zamknięte projekty mogą przynieść następujące efekty:

- realizacja celów ustalonych w wyniku dostarczenia uzgodnionych produktów,
- brak realizacji ustalonych celów mimo dostarczenia uzgodnionych produktów,
- brak realizacji ustalonych celów w związku z niedostarczeniem uzgodnionych produktów.

Wpływ efektów projektów należy kontrolować z perspektywy całego portfela. Nie powinno się skupiać się jedynie na otwartych projektach, tym bardziej że niejednokrotnie widoczne są one dopiero po jakimś czasie. Mogą też zniknąć, np. w wyniku nieprzestrzegania ustalonych standardów.

Tabela 5-9 Tabela 5-8 przedstawia wejścia i wyjścia dla etapu kontroli efektów zamkniętych projektów w odniesieniu do realizacji celów biznesowych.

Tabela 5-9. ETAP 7: Kontrola efektów zamkniętych projektów w odniesieniu do realizacji celów biznesowych: wejścia i wyjścia

Wejście	Wyjście
<ul style="list-style-type: none"> • lista zamkniętych projektów, • wskaźniki oceny dla zamkniętych projektów (m.in. realizacja celów projektów i ich wpływu na realizację celów strategicznych). 	<ul style="list-style-type: none"> • przegląd kryteriów selekcji projektów, • decyzje dotyczące działań mających na celu utrzymanie lub modyfikację osiągniętych efektów (np. propozycje uruchomienia kolejnych projektów).

Źródło: opracowanie własne

ETAP 8: Wyciąganie wniosków dotyczących całego portfela projektów. Po przejściu przez wszystkie etapy zarządzania portfelem projektów należy przeanalizować efekty pod dwoma kątami. Po pierwsze, trzeba spojrzeć na nie z perspektywy poszczególnych zamkniętych projektów. Dalej trzeba sprawdzić je też z perspektywy tego, w jaki sposób projekty, które zostały wybrane do realizacji, przyczyniły się całościowo do realizacji celów biznesowych. Na tej podstawie należy wyciągnąć wnioski związane z usprawnieniem poszczególnych etapów.

Tabela 5-10 przedstawia wejścia i wyjścia dla etapu wyciągania wniosków dotyczących całego portfela projektów.

Tabela 5-10. ETAP 8: Wyciąganie wniosków dotyczących całego portfela projektów: wejścia i wyjścia

Wejście	Wyjście
<ul style="list-style-type: none"> • wskaźniki oceny dla realizowanych i zamkniętych projektów (realizacja celów, harmonogramu projektów, budżetu, powiązanie z celami strategicznymi, dostępność zasobów, poziom ryzyka, efektywność komunikacji), • lekcje wyciągnięte z zamkniętych projektów, • ocena procesu zarządzania portfelem projektów oraz realizowanych projektów przez interesariuszy (członkowie komitetów sterujących, kierownicy projektów, dyrektorzy funkcjonalni, zarząd). 	<ul style="list-style-type: none"> • propozycje usprawnień dla procesu zarządzania portfelem projektów.

Źródło: opracowanie własne

W porównaniu z innymi koncepcjami powyższe etapy kładą nacisk na analizę zależności pomiędzy różnymi projektami (etap 4) oraz na fazę kontroli (etapy 6, 7 i 8). Nabierają one dużego znaczenia przy silnie zmieniającym się otoczeniu biznesowym w branży FMCG, dużym zróżnicowaniu projektów oraz przy najczęściej funkcyjnych strukturach. Tabela

5-11 zbiera wytyczne dotyczące zarządzania portfelem projektów w branży FMCG w podziale na poszczególne etapy. Uwzględni ona najważniejsze elementy, na podstawie których przedsiębiorstwa powinny budować swój system zarządzania portfelem projektów.

Tabela 5-11. Wytyczne zarządzania portfelem projektów w branży FMCG

Etapy zarządzania portfelem projektów	Wytyczne zarządzania portfelem projektów
1. Tworzenie strategii portfela.	<ul style="list-style-type: none"> • zarządzanie komunikacją z interesariuszami, na którą składają się analiza interesariuszy oraz plan komunikacji. Proces ten powinien uwzględniać różnice, jeśli chodzi o potrzeby, poziom wiedzy oraz zaangażowanie, • komunikacja powinna uwzględniać zidentyfikowane bariery, • śledzenie wczesnych wskaźników zbliżających się zmian wewnętrznych lub zewnętrznych, aby zrozumieć, kiedy rozpocząć zmianę strategii portfela, • zdefiniowanie kluczowych czynników powodujących konieczność przeglądu strategii portfela (np. zmiana strategii biznesowej, zmiana zarządu, wprowadzenie nowego produktu przez konkurencję), • liderzy PMO powinni ściśle współpracować z odpowiednimi interesariuszami (np. zarządem) oraz śledzić strategiczne spotkania firmy, aby monitorować wszelkie sygnały powodujące konieczność zmiany strategii portfela, • zapewnienie precyzyjnych i zrozumiałych celów biznesowych, • określenie tolerancji organizacji na ryzyko.
2. Zgłaszanie inicjatyw projektowych.	<ul style="list-style-type: none"> • należy opracować system zgłaszania inicjatyw projektowych, aby w łatwy sposób można było je oceniać, • system zgłaszania inicjatyw powinien być zbudowany w taki sposób, aby osoba podczas zgłoszenia dostarczyła informacji niezbędnych do późniejszej oceny.
3. Ocena, selekcja i priorytetyzacja projektów.	<ul style="list-style-type: none"> • należy uwzględnić w procesie zarządzania portfelem projektów specyfikę pewnych projektów, która może powodować trudności w oszacowaniu potrzebnych zasobów, potencjału oszczędnościowego itp. • przed procesem przeglądu portfela należy zbierać opinie interesariuszy o nowych inicjatywach. • należy ustalać priorytety w harmonogramowaniu projektów tak, aby w pierwszej kolejności zapewnić realizację projektów o najwyższym priorytecie. • zasoby powinny być przydzielane/zatwierdzone odgórnie. Kierownik powinien jedynie decydować, którą z osób oddeleguje oraz przedstawić ryzyko, jeśli takowe istnieje, żeby gremium decyzyjne mogło podjąć decyzję, czy akceptuje ryzyko / potrzebę wstrzymania pewnych bieżących zadań. • należy identyfikować wąskie gardła w zasobach i nimi zarządzać, • przedsiębiorstwa powinny analizować luki kompetencyjne m.in. w oparciu o cele biznesowe i realizowane projekty, a następnie adresować je w ramach planu rozwoju.
4. Analiza zależności pomiędzy realizowanymi projektami.	<ul style="list-style-type: none"> • należy określić kryteria oceny zależności pomiędzy projektami (np. zasoby, zakres, produkty projektu, cele projektu)
5. Równoważenie portfela projektów.	<ul style="list-style-type: none"> • należy definiować dla poszczególnych projektów wartości netto dla biznesu (wartość brutto – ryzyka), • należy analizować możliwe kombinacje składu portfela projektów w celu uzyskania największej korzyści biznesowej.

6. Realizacja i kontrola aktywnych projektów.	<ul style="list-style-type: none"> • należy określić pewne poziomy zarządzania portfelem projektów dzieląc je na projekty o znaczeniu strategicznym, taktycznym i operacyjnym, • należy mierzyć realizację celów (w tym wydatków), powiązanie z celami strategicznymi, wykorzystanie zasobów oraz poziom ryzyka, • należy przeprowadzać regularne przeglądy portfela projektów, • należy określić obiektywną ścieżkę wstrzymywania projektów, • należy powiązać realizowane projekty z systemem motywacyjnym.
7. Kontrola efektów zamkniętych projektów w odniesieniu do realizacji celów biznesowych.	<ul style="list-style-type: none"> • należy zdefiniować sposób audytowania zamkniętych projektów, • należy określić horyzont czasowy dla prowadzenia kontroli w zależności od typu projektu.
8. Wyciąganie wniosków dotyczących całego portfela projektów.	<ul style="list-style-type: none"> • przedsiębiorstwa powinny mierzyć efektywność komunikacji i reagować na problemy, które pojawiają się w tym obszarze, • należy przeglądać efektywność zarządzania zasobami w adresowaniu luk, • należy regularnie przeglądać i oceniać kryteria priorytetyzacji oraz wagi.

Źródło: opracowanie własne

Istotnym aspektem wdrażania jakichkolwiek zmian czy usprawnień jest w pierwszej kolejności określenie tego, co chcemy osiągnąć (misja i wizja). Kolejnym krokiem jest ocena stanu obecnego, czyli sprawdzenie, w którym miejscu znajduje się teraz przedsiębiorstwo. Dopiero na tej podstawie możliwe jest opracowanie ścieżki dojścia do stanu docelowego. Nie inaczej jest w przypadku zarządzania portfelem projektów. Bez względu na to, czy przedsiębiorstwo posiada pewne rozwiązania w tym zakresie, czy dopiero planuje ich wdrożenie, ważne jest określenie stanu docelowego, obecnego oraz tego, jak chcemy tam dojść. W takiej sytuacji przydatne stają się znalezienie pewnego punktu odniesienia oraz znajomość dobrych praktyk, które pomogą w zdefiniowaniu wizji. W tym celu przedsiębiorstwa powinny wykorzystać model dojrzałości zarządzania portfelem projektów. Przedstawia go tabela 5-12. Zakłada on 5 poziomów, przy czym pierwszy oznacza brak kompletnego systemu, a piąty charakteryzuje przedsiębiorstwa o najwyższym poziomie zaawansowania. Model powinien być wykorzystywany do określenia następujących elementów:

- oceny stanu obecnego,
- określenia stanu docelowego, który chcemy osiągnąć,
- zdefiniowania kroków, które dzielą przedsiębiorstwo od stanu docelowego.

W ramach opracowanego modelu organizacja oceniana jest pod względem następujących aspektów: efektywność procesowa, ludzie, zarządzanie wartością, organizacja (współpraca), komunikacja, elastyczność, wyniki i proces ciągłego doskonalenia oraz kultura organizacyjna.

Tabela 5-12. Model dojrzałości zarządzania portfelem projektów

	Etap wstępny	Etap reaktywny	Etap dyrektywny	Etap adaptacyjny	Etap synchronizacji organizacji
Efektywność procesowa	<ul style="list-style-type: none"> • procesy nie są zdefiniowane i opisane, • przedsiębiorstwo ma zdefiniowany ogólny plan działania, natomiast nie ma określonego sposobu monitorowania realizacji, • przedsiębiorstwo skupia się na zarządzaniu krytycznymi projektami, zupełnie pomijając całą resztę, • nie ma narzędzi do zarządzania projektami oraz całym portfelem, a jeśli są, to opierają się głównie na prostych rozwiązaniach w arkuszu kalkulacyjnym. 	<ul style="list-style-type: none"> • pojawiają się pewne ogólnofirmowe standardy dotyczące zarządzania projektami, ale są one wykorzystywane do większych projektów. Wciąż poszczególne obszary prowadzą projekty według swoich praktyk, • pojawiają się bardziej zaawansowane narzędzia do zarządzania projektami oraz portfelem związane z harmonogramem i budżetem, ale nie obejmują one wszystkich projektów oraz wciąż brakuje w nich mierzenia dostarczanej wartości przez projekty i zarządzania zasobami, • tylko niewielka część projektów powiązana jest z celami strategicznymi, • poszczególne działy wciąż mają dużą swobodę w uruchamianiu projektów według swojego zapotrzebowania. 	<ul style="list-style-type: none"> • standardy, które pojawiły się na etapie 2 stają się obligatoryjne dla wszystkich projektów, co niestety w niektórych przypadkach może prowadzić do nadmiernej biurokratyzacji, • standaryzacja daje możliwość porównywania projektów oraz wprowadzenia miar oceny procesu, • zostają zdefiniowane i opisane etapy procesu zarządzania portfelem projektów uwzględniające zgłaszanie inicjatyw projektowych,; ich ocenę, selekcję i priorytetyzację; kontrolę realizowanych projektów, • duża część projektów zostaje powiązana z celami strategicznymi, • wykorzystywane są te same narzędzia dla wszystkich projektów, natomiast wciąż brakuje integracji pomiędzy nimi oraz narzędziami do zarządzania m.in. zasobami i czasem pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> • standardy są powszechnie używane oraz są dostosowane do różnych poziomów organizacyjnych, • przedsiębiorstwo definiuje różne poziomy zarządzania portfelami projektów w zależności od ustalonych kryteriów i priorytetyzacji, • proces zarządzania portfelem uwzględnia tworzenie strategii portfela; zgłaszanie inicjatyw; ocenę, selekcję i priorytetyzację projektów; równoważenie portfela projektów; realizację i kontrolę aktywnych projektów, • projekty są powiązane z celami strategicznymi, • narzędzia informatyczne są w pełni zintegrowane i zapewniają wgląd do aktualnych informacji dotyczących portfela (analiza oddolna – zdefiniowane zadania, wyniki; analiza odgórna – zgodność z celami biznesowymi) 	<ul style="list-style-type: none"> • przedsiębiorstwo realizuje większość działań w formie projektów, • wszystkie projekty są częścią różnych portfeli zarządzanych na poszczególnych poziomach organizacyjnych w zależności od kategorii projektu oraz priorytetyzacji, • przedsiębiorstwo realizuje wszystkie etapy zarządzania portfelem projektów, • narzędzia informatyczne zapewniają wgląd w czasie rzeczywistym do sytuacji poszczególnych portfeli i projektów zarówno w kontekście analizy oddolnej, jak i odgórnej. Zapewniają również system zarządzania wiedzą oraz dostępnymi zasobami.

Ludzie	<ul style="list-style-type: none"> • w przedsiębiorstwie nie funkcjonuje zarządzanie zasobami, są one przydzielane ad hoc, a weryfikacja obłożenia zasobów dokonywana jest w sytuacji znaczącego przeciążenia pracą i opiera się głównie na zgłoszeniu przez pracownika problemu, • nie zarządza się dostępnymi kompetencjami oraz nie planuje się szkoleń na przyszłość w oparciu o zapotrzebowania wynikające z planów biznesowych. 	<ul style="list-style-type: none"> • pojawia się pewna struktura dotycząca zgłaszania zapotrzebowania na zasoby oraz weryfikacji ich dostępności, • zasoby są świadomie uwalniane z części bieżących obowiązków w celu zaangażowania ich w projekty, natomiast dotyczy to najczęściej projektów strategicznych. 	<ul style="list-style-type: none"> • przedsiębiorstwo zdefiniowało role wykorzystywane w projektach i zaczyna zarządzać ich dostępnością, • przewiduje się braki lub nadwyżki zasobów i na tej podstawie podejmowane są konieczne działania. 	<ul style="list-style-type: none"> • przedsiębiorstwo jest w stanie prowadzić dedykowane szkolenia i efektywnie reagować na zmiany zapotrzebowań na zasoby z uwzględnieniem ról. 	<ul style="list-style-type: none"> • wszystkie funkcje w organizacji mają dedykowanego trenera zarządzania portfelem projektów, • systemy motywacyjne pracowników są powiązane z realizowanymi projektami.
Zarządzanie wartością	<ul style="list-style-type: none"> • przedsiębiorstwo ma zdefiniowaną strategię i cele, ale nie są one zrozumiałe i przełożone na cele operacyjne, • brak jasnych kryteriów priorytetyzacji projektów lub są one zbyt skomplikowane. 	<ul style="list-style-type: none"> • cele są przełożone na poszczególne pionki funkcjonalne, natomiast wciąż występuje problem z przełożeniem ich na poziom poszczególnych działów czy pracowników, • nie ma zdefiniowania jednoznacznej odpowiedzialności za realizację celów biznesowych, • przedsiębiorstwo zaczyna priorytetyzować projekty strategiczne, natomiast najczęściej opiera się ona na aspekcie finansowym, 	<ul style="list-style-type: none"> • zapewniona jest widoczność związana z tym, jakie projekty zostały uruchomione, jakie są korzyści i jakie jest prawdopodobieństwo sukcesu, • jest jasna odpowiedzialność za realizację celów biznesowych na każdym poziomie organizacyjnym, • zostały zdefiniowane kryteria strategiczne doboru projektów do portfela. 	<ul style="list-style-type: none"> • kryteria doboru projektów są regularnie przeglądane i aktualizowane z uwzględnieniem zmian otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, • równowagę portfela projektów opiera się na planowaniu scenariuszowym, • przedsiębiorstwo jest nastawione na innowacje. 	<ul style="list-style-type: none"> • kryteria doboru projektów do portfela pozwalają na kategoryzację projektów i przypisanie właściwej funkcji zarządczej (funkcja zarządzania portfelem strategicznym, taktycznym i operacyjnym), • na poziomie portfela projektów prowadzona jest analiza zależności pomiędzy projektami i wynikającymi z nich zagrożeniami dla dostarczenia wartości a potencjalnymi korzyściami

		nie uwzględniając analizy ryzyka.			wynikającymi z efektu synergii.
Organizacja (współpraca)	<ul style="list-style-type: none"> • brak odpowiedzialności za zarządzanie projektami, • w przedsiębiorstwie widoczna jest wyraźna silosowość, a współpraca pomiędzy poszczególnymi pionami jest raczej sporadyczna i nie jest oparta na wzajemnym zaufaniu i dążeniu do wspólnego celu. 	<ul style="list-style-type: none"> • zdefiniowana jest odpowiedzialność za zarządzanie projektami oraz portfelem projektów strategicznych, natomiast jest to najczęściej funkcja przypisana jako coś dodatkowego w stosunku do głównych obowiązków wybranego działu, • poszczególne piony funkcjonalne otwierają się na współpracę i poszukiwanie wspólnych rozwiązań, ale dzieje się to przede wszystkim w kontekście projektów strategicznych. 	<ul style="list-style-type: none"> • w przedsiębiorstwie występuje dedykowana jednostka do zarządzania projektami i portfelem projektów, • poszczególne piony funkcjonalne współpracują ze sobą definiując inicjatywy projektowe, które mogą przyczynić się do realizacji wspólnych celów biznesowych. 	<ul style="list-style-type: none"> • w przedsiębiorstwie występuje dedykowana jednostka do zarządzania projektami i portfelem projektów; znajduje się ona wysoko w strukturze organizacyjnej, • poszczególne piony funkcjonalne wspólnie zarządzają zmianami otoczenia opracowując scenariusze oraz inicjatywy, które mają na nie odpowiedzieć. 	<ul style="list-style-type: none"> • w przedsiębiorstwie występują dedykowane jednostki do zarządzania projektami i portfelem projektów na różnych poziomach organizacyjnych, przy czym zdefiniowana jest jasna zależność pomiędzy nimi, • struktura organizacji zmienia się bardziej na projektową, gdzie mamy do czynienia z autonomicznymi zespołami oraz organizacją zespołów według odpowiedzialności procesowej, a nie funkcjonalnej.
Komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> • komunikacja horyzontalna i wertykalna nie są planowane i zarządzane, • brakuje zarządzania interesariuszami, • bariery w komunikacji nie są identyfikowane, 	<ul style="list-style-type: none"> • w przedsiębiorstwie zaczyna prowadzić się komunikację dotyczącą realizowanych projektów strategicznych, ale wciąż są to odosobnione inicjatywy poszczególnych osób. Nie ma też wspólnego standardu dotyczącego sposobu komunikacji. • bariery w komunikacji wciąż nie są analizowane, • brakuje zarządzania interesariuszami. 	<ul style="list-style-type: none"> • przedsiębiorstwo prowadzi ustandaryzowaną i regularną komunikację dotyczącą realizowanych projektów, • nie uwzględnia się różnic w poziomie wiedzy, potrzeb oraz zaangażowania poszczególnych adresatów, • przedsiębiorstwo zaczyna definiować występujące bariery w komunikacji. 	<ul style="list-style-type: none"> • w celu opracowania najlepszej formy komunikacji przedsiębiorstwo analizuje interesariuszy pod kątem ich potrzeb, wiedzy oraz zaangażowania, • definiowane są bariery w komunikacji oraz podejmowane są działania w celu ich eliminacji. 	<ul style="list-style-type: none"> • przedsiębiorstwo prowadzi zintegrowaną komunikację na poszczególnych poziomach organizacyjnych zarówno wertykalnie, jak i horyzontalnie, • sposób komunikacji jest zdywersyfikowany według określonych kryteriów.

Elastyczność	<ul style="list-style-type: none"> realizowane projekty nie są dostosowywane do zmian wewnętrznych i/lub zewnętrznych, brak decyzyjności w kontekście wstrzymywania nierentownych projektów, odpowiedź na poszczególne zdarzenia wynika z podjęcia działań przez pojedyncze jednostki. 	<ul style="list-style-type: none"> dobór projektów strategicznych związany jest z analizą zmian otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, lista realizowanych projektów wciąż nie jest analizowana pod kątem zmian otoczenia, brak decyzyjności w kontekście wstrzymywania nierentownych projektów. 	<ul style="list-style-type: none"> decyzje o uruchomieniu lub wstrzymaniu projektów podejmowane są podczas przeglądu portfela projektów i są one związane z wynikami poszczególnych projektów lub pojawieniem się nowej inicjatywy przynoszącej duże korzyści. 	<ul style="list-style-type: none"> przedsiębiorstwo proaktywnie wprowadza zmiany w portfelu w oparciu o ustalone zmienne, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, np. zmiana strategii, zmiana zarządu, zmiana pozycji rynkowej, brak realizacji ważnego etapu strategii. 	<ul style="list-style-type: none"> dzięki zintegrowaniu wszystkich poziomów organizacyjnych i realizowanych projektów, przedsiębiorstwo jest w stanie bardzo szybko zmieniać kierunek wszystkich portfeli projektów (strategiczny, taktyczny, operacyjny).
Wyniki i proces ciągłego doskonalenia	<ul style="list-style-type: none"> nie ma procesu ciągłego doskonalenia dla zarządzania projektami i portfelem, realizowane projekty często w trakcie cyklu życia odchodzą od pierwotnych założeń, przez co w ostatecznym rozrachunku nie realizują zakładanych celów biznesowych. 	<ul style="list-style-type: none"> w związku z wykorzystaniem bardziej zaawansowanych narzędzi przedsiębiorstwo zaczyna analizować ryzyka związane z budżetem czy harmonogramem i na tej podstawie podejmuje świadome decyzje. 	<ul style="list-style-type: none"> przedsiębiorstwo zaczyna analizować wpływ portfela na realizację celów biznesowych, pomysły dotyczące poprawy procesu zarządzania portfelem pojawiają się w różnych miejscach procesu, ale brakuje standardu ich adresowania. 	<ul style="list-style-type: none"> przedsiębiorstwo potrafi analizować wpływ prowadzonych projektów na realizację celów strategicznych i na tej podstawie podejmować działania korygujące, realizacja ciągłej poprawy jest częścią zakresu zadań funkcji zarządzania portfelem. 	<ul style="list-style-type: none"> przedsiębiorstwo w sposób ciągły analizuje wyniki portfeli projektów i podejmuje działania na właściwym poziomie organizacyjnym, ciągła poprawa jest wbudowana w proces zarządzania portfelem projektów.
Kultura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> kultura skupiona na obwinianiu. 	<ul style="list-style-type: none"> kultura coraz mniej skupiona na obwinianiu, a coraz bardziej na wspólnym poszukiwaniu rozwiązań. 	<ul style="list-style-type: none"> kultura wspierająca współpracę. 	<ul style="list-style-type: none"> kultura skoncentrowana na kliencie i na poszukiwaniu innowacji. 	<ul style="list-style-type: none"> kultura ciągłej innowacji i koncentracji na kliencie.

Źródło: opracowanie własne

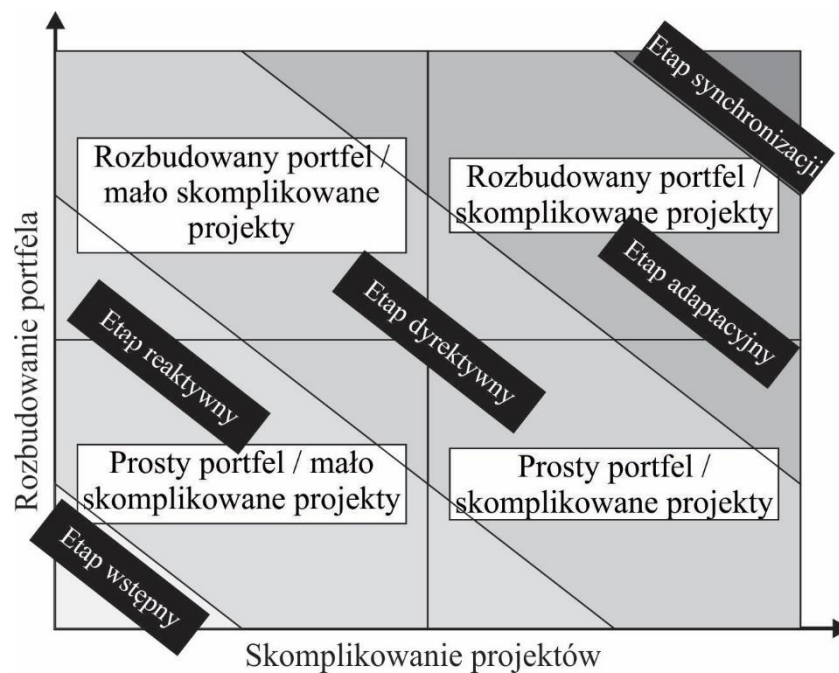
Pierwszy poziom dojrzałości, czyli etap wstępny charakteryzuje się brakiem struktury zarządzania portfelem projektów. Realizowane projekty są raczej indywidualnymi inicjatywami poszczególnych działów, które nie są zarządzane jako część pewnej większej całości. Projekty nie są traktowane jako element wdrażania strategii. Po pewnym czasie funkcjonowania w takim stanie rzeczy zarząd zaczyna dostrzegać, że zasoby firmowe nie są wykorzystywane w optymalny sposób. Widzi również, że działania, które mają za zadanie adresować cele biznesowe należy bardziej ustrukturyzować. Stąd zostają opracowane pewne standardy związane z projektami, a także sposób monitorowania realizacji projektów strategicznych. Niezbędne zasoby do realizacji projektów są definiowane i uwalniane z bieżących zadań. Przedsiębiorstwo osiąga wówczas kolejny poziom dojrzałości, czyli etap reaktywny.

Zarząd zaczyna dostrzegać korzyści z realizowania celów biznesowych przy wykorzystaniu projektów. Z tego powodu wypracowane dobre praktyki zostają przeniesione na wszystkie projekty realizowane w firmie. Wprowadzony zostaje sformalizowany sposób zarządzania portfelem projektów. Składa się on z etapu zgłaszania inicjatyw projektowych, ich oceny, selekcji i priorytetyzacji oraz kontroli realizowanych projektów. Zostaje powołane również biuro zarządzania portfelem. Ten etap dojrzałości nazywany jest dyrektywnym, ponieważ znacznie wzrasta poziom zbiurokratyzowania. Jest to kluczowy moment dla firm, dlatego że nadmierna dokumentacja, za bardzo rozrastający się portfel oraz chęć kontrolowania wszystkiego przez zarząd mogą zniechęcić do zarządzania portfelem projektów i realizacji projektów. W takiej sytuacji przedsiębiorstwa powinny iść w kierunku uelastycznienia całego systemu, czyli etapu adaptacji. W tym celu należy zdefiniować różne poziomy zarządzania portfelami projektów, w zależności od ustalonych kryteriów i priorytetyzacji. Proces zarządzania portfelem uwzględnia tworzenie strategii portfela, zgłaszanie inicjatyw, ocenę, selekcję i priorytetyzację projektów, równoważenie portfela projektów oraz realizację i kontrolę aktywnych projektów. Na tym etapie znacznie wzrasta również znaczenie komunikacji. W związku z tym analizuje się interesariuszy pod kątem ich potrzeb, wiedzy oraz zaangażowania, żeby opracować najlepszą formę komunikacji. Przedsiębiorstwo proaktywnie wprowadza zmiany w portfelu oraz potrafi analizować wpływ prowadzonych projektów na realizację celów strategicznych i na tej podstawie podejmować działania korygujące.

Ostatni etap dojrzałości związany jest z synchronizacją całej organizacji. Większość działań realizowana jest w formie projektów, które są częścią powiązanych ze sobą różnych portfeli. Na poziomie portfela projektów prowadzona jest analiza zależności pomiędzy projektami czy portfelami i wynikających z nich zagrożeń dla dostarczenia wartości oraz

potencjalnych korzyści wynikających z efektu synergii. Dzięki zintegrowaniu wszystkich poziomów organizacyjnych i realizowanych projektów, przedsiębiorstwo jest w stanie bardzo szybko zmieniać kierunek wszystkich portfeli projektów (strategiczny, taktyczny, operacyjny). Jest to możliwe dzięki zastosowaniu zaawansowanych narzędzi informatycznych zapewniających wgląd w czasie rzeczywistym do sytuacji poszczególnych portfeli.

Nie każde przedsiębiorstwo potrzebuje osiągnąć najwyższy poziom dojrzałości zarządzania portfelem projektów. W przypadku, kiedy organizacja posiada niewielki portfel, a realizowane projekty nie są bardzo skomplikowane, może wystarczyć osiągnięcie poziomu 2 lub 3 (rysunek 5-4).



Rysunek 5-4. Poziomy dojrzałości zarządzania portfelem projektów
Źródło: opracowanie własne

5.4. System strategicznego zarządzania portfelem projektów

Na system strategicznego zarządzania portfelem projektów składają się:

- wymiar funkcjonalny, który można rozumieć jako etapy zarządzania portfelem projektów,
- wymiar strukturalny, czyli stanowiska odpowiedzialne za realizację projektów oraz relacje między nimi,
- wymiar instrumentalny jako narzędzie i metody wykorzystywane w procesie zarządzania portfelem projektów.

Wymiar funkcjonalny

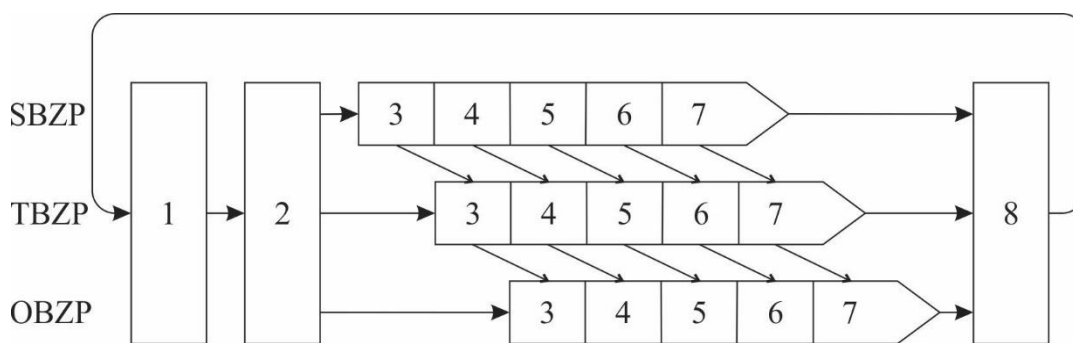
Wyróżnionych zostało 8 etapów:

1. Tworzenie strategii portfela.
2. Zgłaszanie inicjatyw projektowych.
3. Ocena, selekcja i priorytetyzacja projektów.
4. Analiza zależności pomiędzy realizowanymi projektami.
5. Równoważenie portfela projektów.
6. Realizacja i kontrola aktywnych projektów.
7. Kontrola efektów zamkniętych projektów w odniesieniu do realizacji celów biznesowych.
8. Wyciąganie wniosków dotyczących całego portfela projektów.

Poszczególne etapy realizowane są równolegle na różnych poziomach organizacyjnych w zależności od rodzaju portfela. W branży FMCG można wyróżnić 3 rodzaje portfeli: strategiczny, taktyczny i operacyjny. Są one przypisywane do poszczególnych poziomów na etapie oceny, selekcji oraz priorytetyzacji inicjatywy projektowej. Przedsiębiorstwa powinny zdefiniować jasne kryteria oceny, określające już przy zgłoszeniu, które projekty trafią do którego portfela.

Pierwsze 2 etapy, tj. tworzenie strategii portfela oraz zgłaszanie inicjatyw projektowych realizowane są wspólnie. Opracowanie strategii portfela powinno odbywać się w sposób konsultacyjny na drodze uzgodnień między różnymi poziomami zarządzania. Oznacza to, że wszystkie biura powinny brać w tym udział. Wejście do tego etapu stanowią wnioski z realizacji portfela projektów, czyli z ostatniego etapu. Zgłaszanie inicjatyw projektowych również powinno odbywać się na poziomie całej organizacji oraz być prowadzone przy wykorzystaniu narzędzi informatycznych. Pozwoli to na automatyczną ocenę portfela projektów, przypisanie priorytetów, a następnie podzielenie ich pomiędzy portfele strategiczny, taktyczny oraz operacyjny.

Kolejne etapy od 3 do 7 realizowane są niezależnie przez poszczególne biura. W pierwszej kolejności jednak swój cykl zaczyna Strategiczne Biuro Zarządzania Projektami. Efekty wynikające z zakończenia etapu 3 stają się wejściem do tego samego etapu na poziomie niższym, tj. taktycznym. Następnie trafiają z tego poziomu na poziom operacyjny. Podobnie dzieje się z pozostałymi etapami. Ostatni etap, który dotyczy wyciągania wniosków dla całego portfela projektów, realizowany jest wspólnie. Dzięki takiemu rozwiązaniu możliwe jest zapewnienie ciągłego przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi poziomami. Jest to niezbędne w tak kluczowych aspektach jak zarządzanie komunikacją, zasobami, analiza zależności pomiędzy projektami oraz realizacja celów biznesowych. Na tym etapie ważne jest, żeby przedsiębiorstwo dysponowało zintegrowanym systemem do zarządzania portfelem projektów. Pozwala to na natychmiastowy wgląd w szczegóły poszczególnych projektów oraz całych portfeli. Rysunek 5-5 przedstawia proces realizacji etapów zarządzania portfelem projektów na różnych poziomach organizacyjnych.



SBZP – Strategiczne Biuro Zarządzania Projektami, TBZP – Taktyczne Biuro Zarządzania Projektami, OBZP – Operacyjne Biuro Zarządzania Projektami

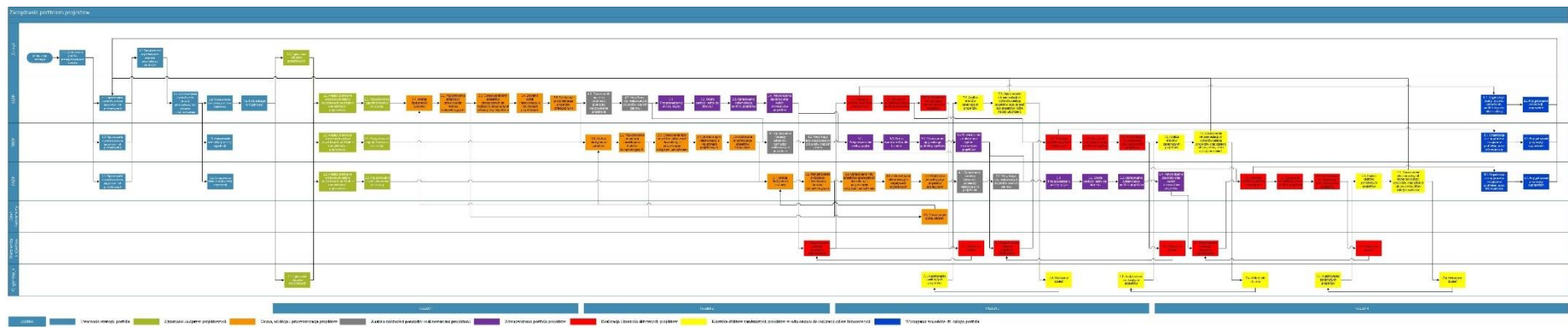
Rysunek 5-5. Etapy zarządzania portfelem projektów na różnym poziomie organizacyjnym

Źródło: opracowanie własne

Etapy zarządzania portfelem projektów w przedsiębiorstwach branży FMCG zostały scharakteryzowane w poprzednim podrozdziale pt. „Wytyczne zarządzania portfelem projektów”. Z kolei w tej części został przedstawiony przebieg procesu. Rysunek 5-6 pokazuje szczegółową mapę przepływu procesu z wyszczególnieniem poszczególnych etapów. Są one realizowane przez następujących uczestników procesu:

- zarząd (w tym kierownika SBZP),
- poszczególne biura zarządzania projektami, tj. SBZP, TBZP, OBZP,
- dział personalny,
- kierowników projektów,

- organizację, czyli wszystkie obszary w firmie, które mogą zgłaszać inicjatywy projektowe; inicjatywy te są odbiorcą produktów projektów i są odpowiedzialne za ich utrzymanie.



Rysunek 5-6. Mapa procesu zarządzania portfelem projektów w firmie branży FMCG

Źródło: opracowanie własne

Etap 1: Tworzenie strategii portfela

Punktem wejścia do tego etapu powinny być opracowane misja, wizja oraz strategia biznesowa. Na ich podstawie zarząd przygotowuje plany strategiczne, których horyzont najczęściej sięga od 3 do 5 lat oraz przekłada je na plany budżetowe na kolejny rok (krok 1.1). Te informacje wykorzystywane są przez biura zarządzania projektami, tj. SBZP, TBZP oraz OBZP. Wspólnie przygotowują one listę kryteriów doboru projektów oraz ich priorytetyzacji (krok 1.2). Uzyskane rezultaty przedstawia się najwyższemu kierownictwu do zatwierdzenia (krok 1.3). W takim spotkaniu dodatkowo powinni udział wziąć wszyscy kierownicy biur zarządzania projektami. Decyzje ze spotkania powinny być zapisane, ponieważ stanowią ważny dokument odniesienia na późniejszych etapach.

W kolejnym kroku SBZP wprowadza kryteria do systemu informatycznego (krok 1.4), który pozwoli na automatyzację selekcji oraz oceny projektów. Następnie wszystkie biura wspólnie opracowują komunikację (krok 1.5). Po opracowaniu planu komunikacji następuje egzekucja (krok 1.6), która koordynowana jest przez SBZP. Ocena interesariuszy oraz skuteczność prowadzonej komunikacji powinna być prowadzona co miesiąc.

Ten etap jest częścią cyklu miesięcznego. Nie oznacza to jednak, że kryteria doboru projektów do portfela są co miesiąc zmieniane. Celem jest zapewnienie monitoringu zmian, które powinny wyzwać konieczność modyfikacji wcześniej ustalonej strategii portfela. Zmiana priorytetów związana jest z zewnętrznymi i wewnętrznymi czynnikami wyzwalającymi, do których zaliczyć należy:

- datę ostatniego przeglądu (przegląd należy wykonywać przynajmniej raz w roku),
- zmianę zarządu,
- zmianę strategii biznesowej,
- znaczną zmianę w pozycji rynkowej przedsiębiorstwa (np. udział w rynku),
- brak dostarczenia istotnego etapu planu strategicznego,
- istotny spadek wyniku finansowego firmy (np. w kolejnych okresach rozliczeniowych).

Ustalenie czynników, które powinny wyzwać zmianę strategii portfela zapewnia adaptację działań do zmieniającego się otoczenia w sposób proaktywny zamiast reaktywny. Aby to było możliwe, liderzy BZP powinni ściśle współpracować z zarządem oraz śledzić strategiczne spotkania firmy w celu monitorowania wszelkich sygnałów powodujących konieczność zmiany strategii portfela

Etap 2: Zgłaszanie inicjatyw projektowych

Ten etap złożony jest z 3 kroków. Pierwszy (krok 2.1) polega na zgłaszaniu pomysłów na projekty. Mogą one przychodzić zarówno z zarządu, jak i całej organizacji. Pomysły powinny być wprowadzane w systemie informatycznym, który posiada z góry określone pola, konieczne do wypełnienia. Taki formularz powinien zawierać informację m.in. o przyczynach realizacji projektu, celu, spodziewanym budżecie, o tym co zamierza dostarczyć projekt (produkty), jaki cel strategiczny zostanie zaadresowany danym projektem, jakie ryzyka / szanse są związane z realizacją lub brakiem realizacji projektu, jakie zasoby (w tym kompetencje) są wymagane, i jaki jest czas trwania projektu. Na wstępnym etapie może pojawić się trudność ze zdefiniowaniem niektórych elementów, takich jak potrzebne zasoby lub potencjalne oszczędności. Powinna być wtedy przewidziana możliwość zgłoszenia takiego projektu. Po zgłoszeniu zostanie on rozpatrzony na kolejnym etapie, tj. oceny, selekcji i priorytetyzacji projektów. Taka inicjatywa może być dopuszczona warunkowo, zgodnie z decyzją biura zarządzania projektami. Celem takiej zgody może być chęć powołania zespołu, który zdefiniuje kluczowe parametry. Dodatkowo samo zgłoszenie powinno pozwalać na ocenę skomplikowania projektu. Ocena ta może później zostać wykorzystana do oszacowania zasobów.

Po wprowadzeniu zgłoszenia, system informatyczny powinien być w stanie ocenić potencjalny projekt pod kątem zdefiniowanych kryteriów i przygotować priorytetyzację. Projekty na tym etapie powinny być przydzielone do właściwych biur, tj. SBZP, TBZP, OBZP. Poszczególne biura powinny mieć możliwość przekierowania inicjatywy do innego biura po weryfikacji wniosku (krok 2.2). Wnioski są analizowane pod kątem kompletności oraz poprawności wprowadzonych danych. W przypadku konieczności poprawienia wniosku, jest on zwracany do osoby zgłaszającej.

Po zebraniu wszystkich wniosków, biura przygotowują plan zapotrzebowania na zasoby (krok 2.3). Wniosek ten powinien uwzględniać zarówno zasoby osobowe, tj. kompetencje, czas zapotrzebowania, wymagane działy oraz liczbę zasobów, jak i zasoby rzeczowe, m.in. środki finansowe.

Etap 3: Ocena, selekcja i priorytetyzacja projektów

Strategiczne Biuro Zarządzania Projektami rozpoczyna ten etap od analizy dostępności zasobów (krok 3.1). Zgłoszone inicjatywy określają obszary, które będą angażować. Zaznaczają też wymagane w projekcie role. Biuro z kolei wie, jakimi zasobami oraz kompetencjami funkcjonują poszczególne obszary w przedsiębiorstwie.

Po analizie dostępności obsad następuje porównanie z zapotrzebowaniami z kroku 2.3. Dzięki temu możliwe jest określenie, jakie zasoby będą deficytowe. Na tej podstawie zostaje przygotowana propozycja ich zniwelowania (krok 3.2). Następnie wiedząc już, jakich roli będzie brakować i kiedy będzie ich brakować, a także posiadając macierz zastępowalności, możliwe jest przygotowanie propozycji zniwelowania braków kompetencyjnych w obrębie posiadanych zasobów. W przypadku braku możliwości zniwelowania deficytu następuje zgłoszenie do Działu Personalnego, który odpowiada za opracowanie planu szkoleń²³.

W ten sposób SBPZ posiada pełen obraz zdolności organizacji do zaspokojenia potrzeb zasobowych wynikających ze zgłoszonych inicjatyw. Na tej podstawie opracowuje listę projektów strategicznych możliwych do realizacji, przypisując im wstępnie zweryfikowane priorytety (krok 3.3). Następnie przesyła je interesariuszom, by wystawili swoje opinie²⁴ (krok 3.4). W tym celu można wykorzystać ankietę, w której dana osoba będzie mogła ocenić na skali od 1 do 5 kluczowe czynniki opisujące projekt, np. powiązanie z celami strategicznymi. Po zebraniu wszystkich ankiet następuje ostateczna priorytetyzacja projektów strategicznych (krok 3.5).

Wynik tego etapu na poziomie SBZP trafia na poziom TBZP, a następnie na poziom OBZP. Jest to związane głównie ze wspólnym zarządzaniem dostępnymi zasobami.

Etap 4: Analiza zależności pomiędzy realizowanymi projektami

Ten etap rozpoczyna się od opracowania macierzy zależności pomiędzy realizowanymi projektami (krok 4.1). Na podstawie wyników tej analizy następuje weryfikacja listy realizowanych projektów oraz – ewentualnie - ich zakresów (krok 4.2). Celem jest wyeliminowanie projektów, które mogą dublować swoje zakresy bądź działać przeciwstawnie.

Etap 5: Równoważenie portfela projektów

Celem tego etapu jest stworzenie optymalnego portfela projektu dla przedsiębiorstwa. W pierwszym kroku należy przeprowadzić ogólną analizę ryzyka (krok 5.1) dla poszczególnych inicjatyw. Następnie, w celu oceny wartości netto dla biznesu (krok 5.2) określa się wpływ na biznes danej inicjatywy. Na podstawie wartości netto dla biznesu opracowywany jest optymalny portfel projektów (krok 5.3), który bierze pod uwagę całkowity wymagany budżet oraz wartość netto dla biznesu. Propozycja składu portfela, którą uzyskamy powinna być traktowana jako odpowiedź. Powinna ona być przeanalizowana i zatwierdzona przez biuro zarządzania projektami (w przypadku projektów strategicznych zatwierdzenie

²³ Plan szkoleń staje się wejściem do etapu 3 w kolejnym cyklu zarządzania portfelem projektów.

²⁴ W przypadku projektów strategicznych do interesariuszy należą przede wszystkim członkowie najwyższego kierownictwa.

powinno być dodatkowo przeprowadzone z najwyższym kierownictwem). W ostatnim kroku (krok 5.4) następuje ostateczne potwierdzenie zasobów oraz wybór kierowników projektów.

Etap 6: Realizacja i kontrola aktywnych projektów

W tym etapie poszczególne biura zarządzania projektami dokonują przeglądu swoich portfeli. Żeby to było możliwe, należy stworzyć jednolity system raportowania realizacji projektów (krok 6.1). Powinien on być oparty o z góry zdefiniowane wskaźniki, takie jak realizacja celów (w tym wydatków), powiązanie z celami strategicznymi, wykorzystanie zasobów oraz poziom ryzyka. Spójny system dla wszystkich projektów pozwoli na porównywanie ich między sobą.

W oparciu o zdefiniowane wskaźniki następuje przegląd portfela projektów (krok 6.2). Istotne jest to, że wskaźniki przeglądane są na ogólnym poziomie. W przypadku odchylenia wykraczającego poza ustalone granice, należy wejść w szczegóły i analizę poszczególnych projektów. Pozwoli to na podjęcie konkretnych działań. Spotkanie powinno uwzględniać dyskusję o nowych inicjatywach i ewentualnym ich zatwierdzeniu do realizacji oraz o przeglądzie istniejących inicjatyw (krok 6.3). Na tym etapie mogą pojawić się decyzje o wstrzymaniu realizacji pewnych projektów. W kroku 6.4 etapu realizacji i kontroli aktywnych projektów, biura komunikują ze sobą decyzje z przeglądu portfela²⁵. Następnie kierownicy projektów wdrażają podjęte decyzje (krok 6.5).

Etap 7: Kontrola efektów zamkniętych projektów w odniesieniu do realizacji celów biznesowych

Pierwszym krokiem jest audytowanie zamkniętych projektów (krok 7.1). Firma powinna zdefiniować, przez jaki czas od zakończenia projektu (w zależności od jego skomplikowania) należy przeprowadzać audyt, kto powinien go przeprowadzać oraz przy jakim wyniku audytu należy podjąć działania korekcyjne oraz korygujące.

Wyniki zamkniętych projektów powinny być przeglądane przez biura zarządzania projektami (krok 7.2) w sposób zagregowany. Dzięki zgrupowaniu projektów pod względem celów biznesowych, które są przez nie adresowane, możliwe jest ocenienie, jakie wyniki uzyskują projekty zamknięte i przypisane do danego celu²⁶. Na tej podstawie opracowywana jest rekomendacja dotycząca kryteriów selekcji projektów oraz działań lub projektów, które należy uruchomić (krok 7.3). Stają się one wejściem do kroku 1.2, czyli do opracowania kryteriów doboru projektów i ich priorytetyzacji. Ostatnim krokiem tego etapu jest wdrożenie działań ustalonych przez biuro zarządzania projektami (krok 7.4). Mowa tu o projektach, które

²⁵ Z wykorzystaniem metod z kroku 1.5 oraz 1.6.

²⁶ Zgodnie z krokiem 6.1 – wskaźnik powiązania z celami biznesowymi.

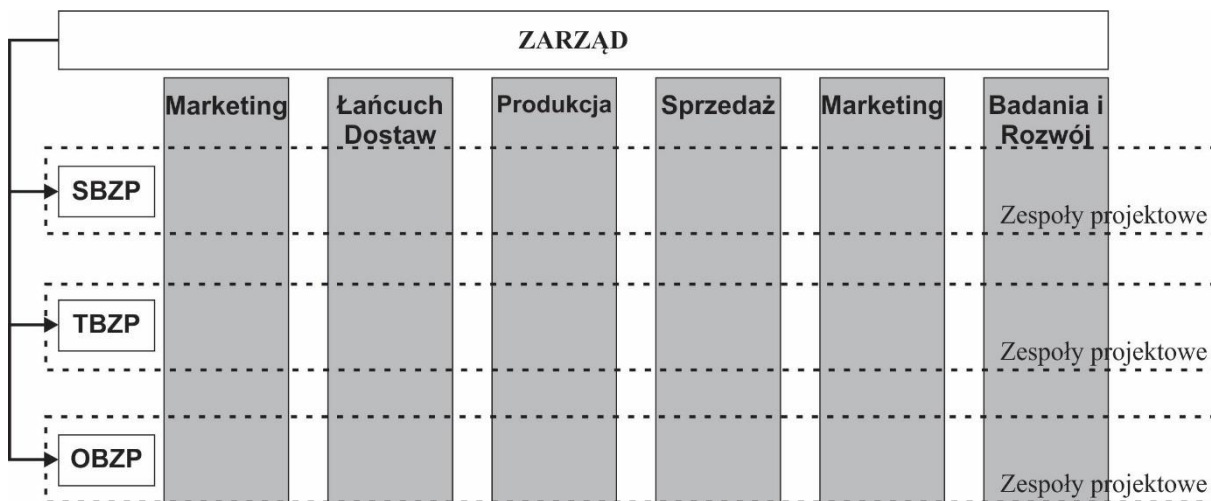
mogą być związane m.in. z zaleceniem opracowania propozycji nowego projektu bądź weryfikacją standardów utrzymania efektów zakończonych projektów.

Etap 8: Wyciąganie wniosków dotyczących całego portfela

Etap ten rozpoczyna się od przeprowadzenia oceny procesu zarządzania portfelem przez interesariuszy (krok 8.1). Wykorzystuje się tutaj również wnioski płynące z przeglądów portfela projektów z kroku 6.2. Przygotowanie propozycji usprawnień (krok 8.2) następuje przy wykorzystaniu burzy mózgów. Stanowią one wejście do etapu 1, tj. tworzenie strategii portfela.

Wymiar strukturalny

Struktura charakteryzuje powiązanie pomiędzy poszczególnymi funkcjami zarządzania portfelem projektów. Kluczową rolę w całym procesie zarządzania portfelem projektów pełni Biuro Zarządzania Projektami (BZP). Z jednej strony powinno ono posiadać strukturę hierarchiczną, tj. być podzielone na Strategiczne Biuro Zarządzania Projektami (SBZP), Taktyczne Biuro Zarządzania Projektami (TBZP) oraz Operacyjne Biuro Zarządzania Projektami (OBZP). Z drugiej strony powinno cechować się podejściem procesowym, zestrajając ze sobą poszczególne funkcje organizacyjne (rysunek 5-7). BZP powinno znajdować się wysoko w strukturze, tj. raportować bezpośrednio do zarządu oraz odpowiadać za zarządzanie między działowymi zespołami projektowymi.

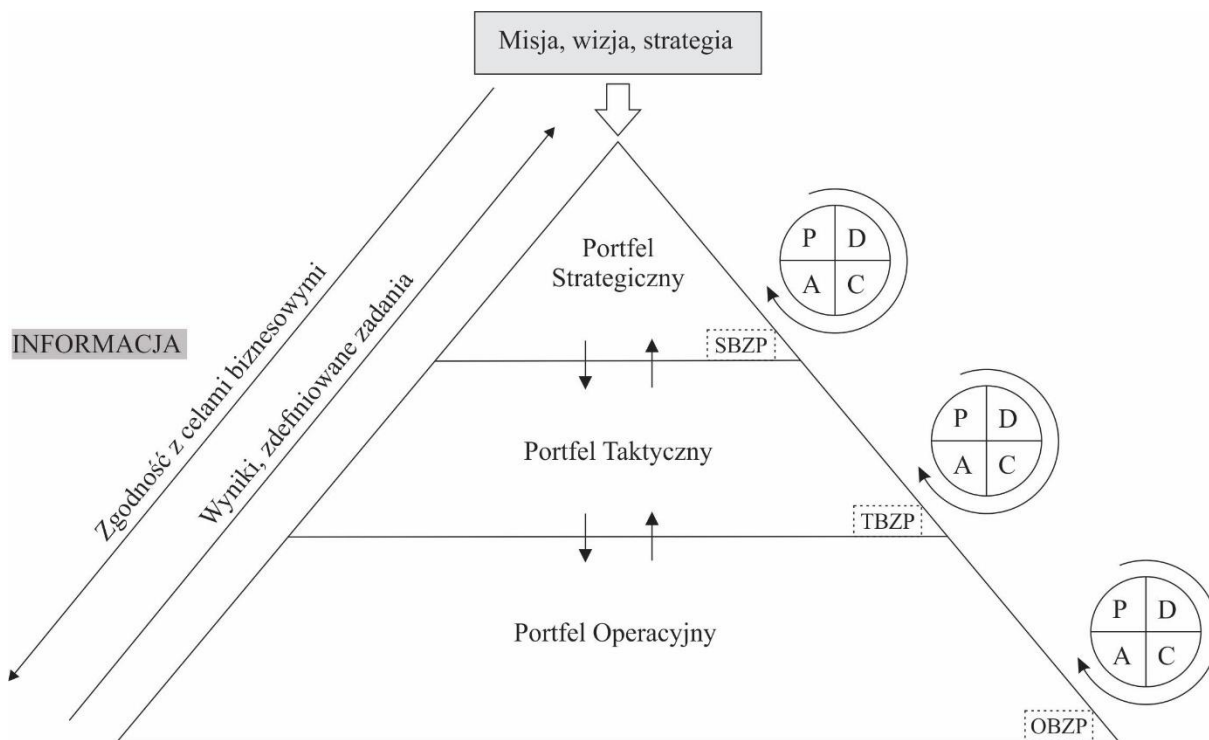


Rysunek 5-7. Struktura Biur Zarządzania Projektami

Źródło: opracowanie własne

Biura Zarządzania Projektami odpowiadają za realizację etapów zarządzania portfelem na właściwym dla siebie poziomie organizacyjnym. Projekty realizowane w ramach strategicznego portfela mają priorytet przed projektami z portfela taktycznego. Te z kolei mają pierwszeństwo przed portfelem operacyjnym. W związku z tym musi istnieć wzajemna wymiana informacji pomiędzy poszczególnymi biurami. Z poziomu strategicznego następuje weryfikacja zgodności z celami biznesowymi dla wszystkich portfeli. Z kolei z poziomów

dolnych przychodzi informacja zwrotna związana z wynikami oraz realizowanymi zadaniami. Cała struktura objęta jest procesem ciągłej poprawy, którą zapewnia etap 8 zarządzania portfelem projektów. Odgórnie wejściem są misja, wizja oraz strategia, które stają się elementem etapu 1, tj. tworzenia strategii portfela (rysunek 5-8).

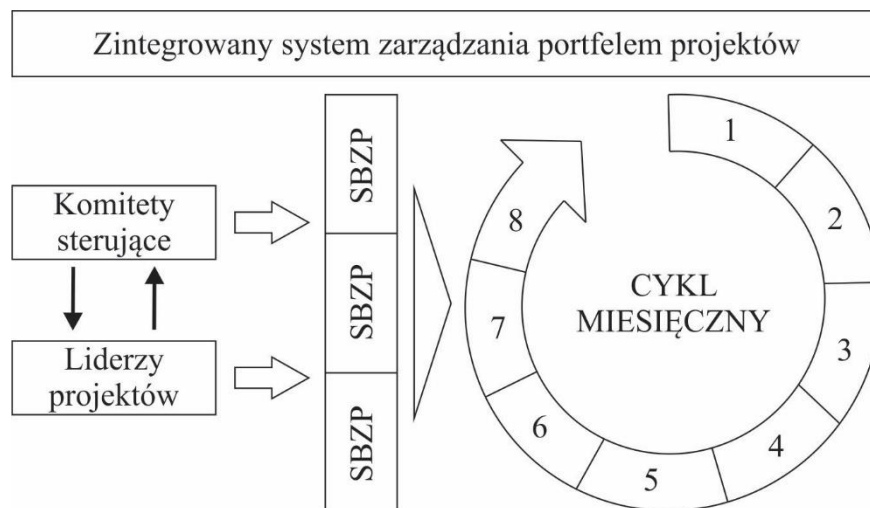


Rysunek 5-8. Powiązanie portfeli projektów

Źródło: opracowanie własne

Przy tak rozbudowanej strukturze należy zapewnić odpowiedni poziom zintegrowania systemu zarządzania portfelem projektów (rysunek 5-9). Składa się bowiem na niego nie tylko realizacja funkcji, ale również wszelkie działania prowadzone przez biura zarządzania projektami oraz komitety sterujące i liderów projektów. Poszczególne elementy struktury powinny wymieniać między sobą informacje w sposób zapewniający widoczność na wszystkich poziomach. W tym celu niezbędne jest wykorzystanie systemu informatycznego, który pozwoli na zbieranie tych informacji w sposób ustrukturyzowany.

Ze względu na charakterystykę branży FMCG cały cykl, na który składają się poszczególne etapy zarządzania portfelem, powinien być realizowany co miesiąc. Zapewni to odpowiedni poziom adaptacji to zmieniającego się otoczenia biznesowego.



Rysunek 5-9. Zintegrowany system zarządzania portfelem projektów

Źródło: opracowanie własne

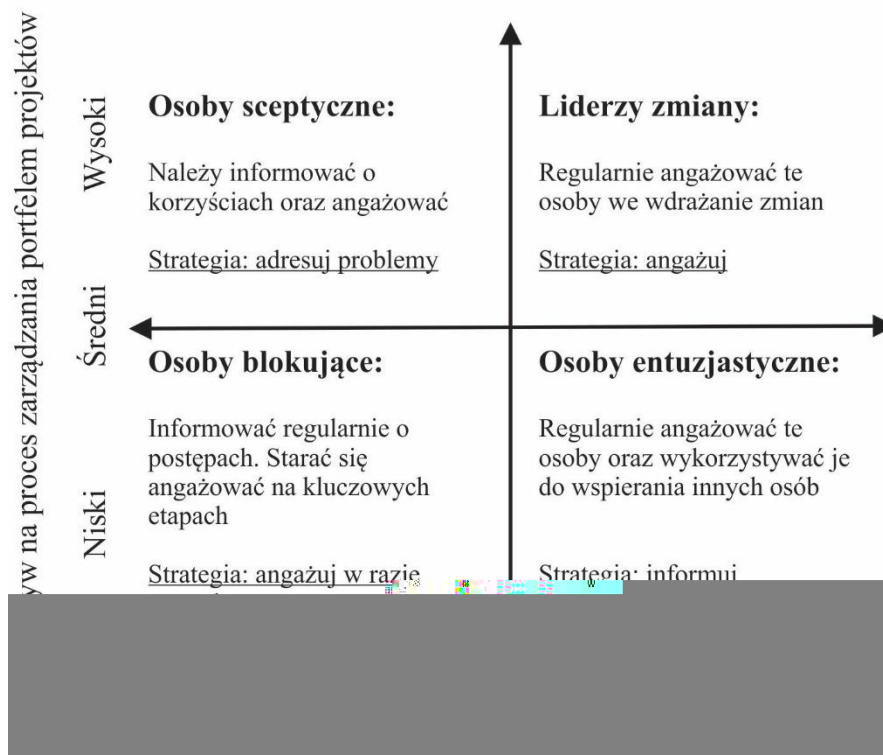
Wymiar instrumentalny

Wykorzystywane narzędzia zostały w tej części podzielone na etapy oraz poszczególne kroki procesu zarządzania portfelem projektów.

Etap 1: Tworzenie strategii portfela

W kroku 1.2 do przygotowania kryteriów doboru projektów oraz ich priorytetyzacji wykorzystuje się burzę mózgów. Następnie przeprowadza się analizę AHP, która pozwoli na określenie wag dla zdefiniowanych kryteriów.

W kroku 1.5, w celu opracowania komunikacji, w pierwszej kolejności przygotowuje się listę interesariuszy lub grup interesariuszy. Robi się to przy wykorzystaniu burzy mózgów, a następnie umiejscawia się ich na matrycy. Tam ocenia się ich pod kątem wpływu na proces zarządzania portfelem projektów oraz potencjalnej postawy wspierającej (rysunek 5-10).



Rysunek 5-10. Matryca oceny interesariuszy

Źródło: opracowanie własne

Następnie, po ocenie interesariuszy przygotowuje się plan komunikacji oraz definiuje kolejne kroki. Plan komunikacji powinien zawierać:

- wcześniej zdefiniowanych interesariuszy,
- wynik oceny,
- osobę odpowiedzialną za prowadzenie komunikacji,
- określenie, co jest istotne lub jakie są oczekiwania z perspektywy danej osoby / grupy w procesie zarządzania portfelem projektów,
- czego potrzebuje dany interesariusz lub grupa,
- strategię komunikacji (na podstawie matrycy oceny),
- informację jaką należy przekazać oraz sposób komunikacji (np. spotkanie, mail) (tabela 5-13).

Tabela 5-13. Plan komunikacji

Lp.	Grupa interesariuszy	Wpływ	Wsparcie	Odpowiedzialny za komunikację	Istotne z perspektywy interesariusza	Nasze potrzeby względem interesariusza	Strategia	Informacja	Sposób komunikacji
1									
2									
3									
...									

Źródło: opracowanie własne

Etap 2: Zgłaszanie inicjatyw projektowych

W kroku 2.1 przy zgłaszaniu inicjatyw projektowych należy również ocenić skomplikowanie projektu. Może ono zostać później wykorzystane do oszacowania zasobów (tabela 5-14) w kroku 2.3.

Tabela 5-14. Formularz oceny skomplikowania projektu²⁷

Wielkość projektu			
Czynniki	Niskie	Średnie	Wysokie
Przewidywany budżet ²⁸			
Przewidywany czas trwania projektu (miesiące)	5 miesiące lub mniej	6-12 miesięcy	Powyżej 12 miesięcy
Przewidywany poziom zaangażowania [h]	1000 h lub mniej	1000-3000 h	Powyżej 3000 h
Wielkość zespołu projektowego	Do 5 osób	5-10 osób	Powyżej 10 osób
Zasięg geograficzny projektu	Lokalny	Regionalny	Globalny
Zakres			
Czynniki	Niskie	Średnie	Wysokie
Stabilność zakresu	Niezmienny	Przedmiot projektu może ulec nieznacznej zmianie	Regularnie zmieniający się
Ryzyka			
Czynniki	Niskie	Średnie	Wysokie
Regulacje prawne	Brak lub niewielkie regulacje prawne	Znaczne regulacje prawne, ale bez wpływu na organizację (nie stanowiące ryzyka)	Znaczne regulacje prawne z ryzykiem znacznych kar
Przewidywalność ryzyka	Ryzyka z góry określone	Ryzyka określone, ale nie mające dużego wpływu	Ryzyka nieprzewidywalne i mające duży wpływ
Wpływ na biznes			
Czynniki	Niskie	Średnie	Wysokie
Realizacja celów biznesowych	Wpływ na cele operacyjne	Projekt częściowo wpływa na cele strategiczne	Bezpośredni i znaczny wpływ na realizację celów strategicznych
Powiązanie z wizją i celami strategicznymi	Brak powiązania	Częściowo powiązany, ale adresujący ważną potrzebę (np. środowiskową, społeczną, prawną) lub przynoszący duże korzyści finansowe	Mocno powiązany
Przejrzystość korzyści wynikających z projektu	Dokładnie zdefiniowane i skwantyfikowane korzyści	Generalnie określone, ale nie skwantyfikowane	Nie w pełni zdefiniowane

Źródło: opracowanie własne

²⁷ Formularz stanowi pewną propozycję, która powinna być dostosowana do potrzeb przedsiębiorstwa.

²⁸ Przewidywany budżet zależy od wielkości przedsiębiorstwa, więc powinien być zdefiniowany indywidualnie.

Następnie przypisywane są wartości cyfrowe: niskie skomplikowanie = 1, średnie skomplikowanie = 2, wysokie skomplikowanie = 3. Po zsumowaniu wyników i podzieleniu przez liczbę czynników, które zostały wykorzystane do oceny, projekt zostaje zdefiniowany jako mało skomplikowany, średnio skomplikowany lub wysoko skomplikowany. Projekty mogą uzyskać ocenę w skali od 1 do 3. Ostateczna ocena definiowana jest na podstawie następujących wyników:

- 1 do 1,5 – mało skomplikowane,
- 1,5 do 2,5 – średnio skomplikowane,
- 2,5 do 3 – wysoko skomplikowane.

Następnie wykorzystuje się dane historyczne. W zależności od poziomu skomplikowania projektu definiują one poziom zaangażowania poszczególnych kompetencji, m.in.: kierownik projektu, ekspert z biznesu czy analityk. W zgłoszeniu projektu powinny być wyszczególnione predefiniowane role, które będą wykorzystywane. Tego typu podejście stanowi jedynie oszacowanie pewnych zasobów, które mogą być potrzebne w sytuacji, gdyby osoba zgłaszająca nie byłaby w stanie określić zapotrzebowania.

Etap 3: Ocena, selekcja i priorytetyzacja projektów

W kroku 3.1 do analizy dostępności zasobów wykorzystywane są matryce umiejętności. Nie tylko definiują, jakie umiejętności są niezbędne na danym stanowisku, ale także kategoryzują pracowników pod kątem ich umiejętności projektowych oraz roli, jakie mogą pełnić w projekcie. Tabela 5-15 przedstawia matrycę umiejętności pracownika, która jest podzielona na te 2 obszary, tj. umiejętności stanowiskowe, które określają poziom wiedzy eksperckiej oraz umiejętności projektowe, które określają zdolność do realizacji zdefiniowanych ról w projekcie.

Poszczególne umiejętności definiowane są w skali od 1 do 4, gdzie:

1 – oznacza brak wiedzy.

2 – wiedza podstawowa: pracownik potrafi wykonywać obowiązki w standardowych warunkach.

3 – wiedza zaawansowana: pracownik potrafi wykonywać obowiązki również w niestandardowych warunkach.

4 – wiedza ekspercka: pracownik potrafi szkolić innych.

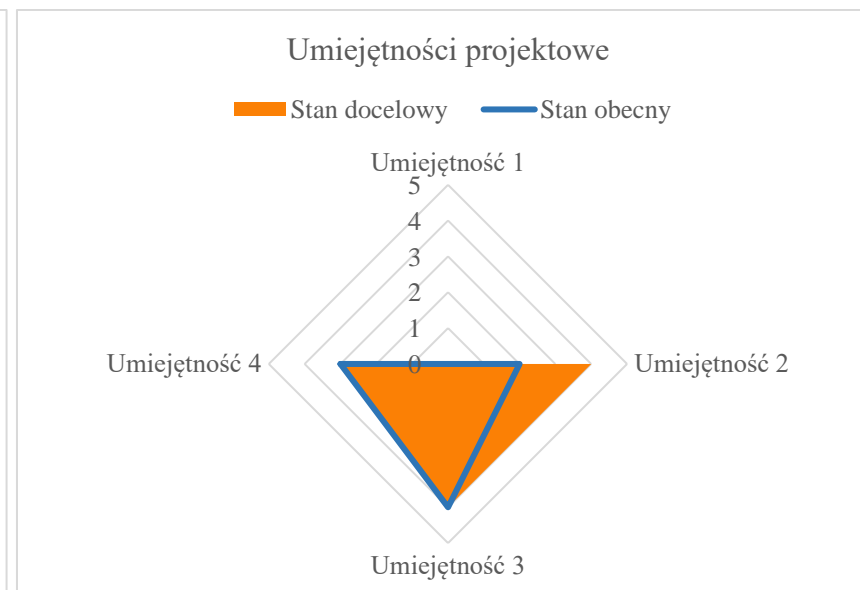
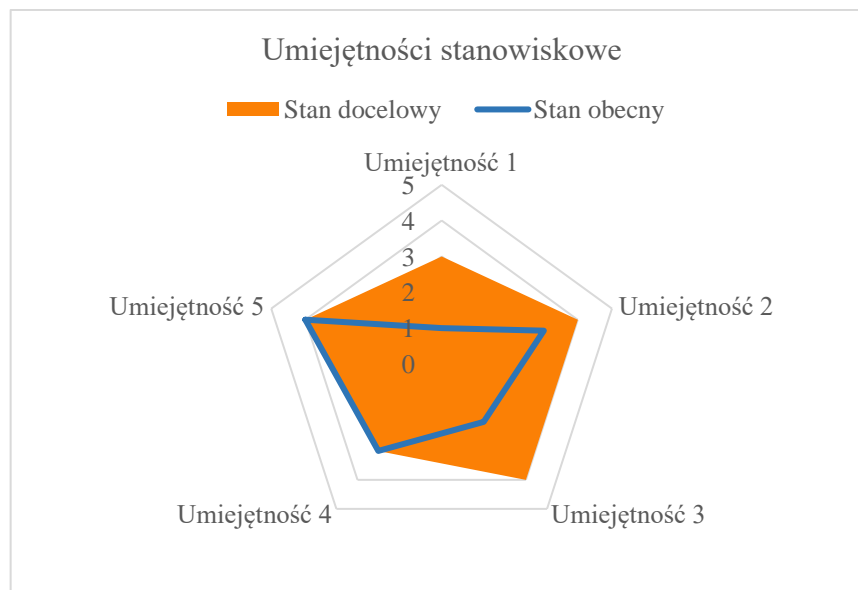
W pierwszej kolejności dla danego stanowiska określa się poziom wymaganych umiejętności (docelowy). Następnie ocenia się poziom, z jakiego pracownik startuje. Na tej podstawie definiowany jest plan szkolenia. Efekty oceniane są w ramach regularnych sesji

rozwojowych z pracownikiem (przynajmniej raz na kwartał). Jeśli chodzi o umiejętności projektowe, to poziom docelowy definiowany jest przez biuro zarządzania projektami dla danej funkcji. Definicja ta odbywa się zgodnie z określoną strategią, np. w danym obszarze powinna być określona liczba osób posiadających umiejętności prowadzenia projektów mało skomplikowanych, średnio skomplikowanych i wysoko skomplikowanych. Następnie dyrektorzy danego pionu określają cele dla poszczególnych działów, a kierownicy tychże działów definiują cele na poziomie poszczególnych pracowników. BZP odpowiadają za organizację niezbędnych szkoleń połączonych z praktyką. Monitorują też realizację celu dotyczącego ilości osób posiadających określone kompetencje w danym obszarze. W celu wizualizacji wykorzystuje się wykres radarowy, który przedstawia poziom aktualny oraz docelowy (rysunek 5-11). Stosuje się go zarówno do przedstawienia poziomu umiejętności poszczególnych pracowników, jak również do przedstawienia poziomu dla poszczególnych działów oraz pionów funkcjonalnych.

Tabela 5-15. Matryca umiejętności pracownika

Pracownik		Umiejętności stanowiskowe					Umiejętności projektowe			
		Kategoria 1			Kategoria 2					
		Umiejętność 1	Umiejętność 2	Umiejętność 3	Umiejętność 4	Umiejętność 5	Umiejętność 1	Umiejętność 2	Umiejętność 3	Umiejętność 4
Pracownik 1	Start									
	Aktualnie									
	Docelowo									
Pracownik 2	Start									
	Aktualnie									
	Docelowo									
Pracownik 3	Start									
	Aktualnie									
	Docelowo									

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 5-11. Graficzne przedstawienie umiejętności

Źródło: opracowanie własne

W kroku 3.2 trzeba przygotować propozycję sposobu zniwelowania braków kompetencyjnych. Trzeba też wykonać analizę dostępnych obsad na poziomie roli w projekcie. Żeby zrobić te dwie rzeczy, należy zmapować wymagane dla nich umiejętności. Dzięki temu możliwe będzie powiązanie ich z maczycami umiejętności. Posiadając wiedzę o umiejętnościach wymaganych w danej roli, można opracować macierz. Pozwoli ona na określenie wzajemnej zastępowalności pomiędzy rolami. Poziom dopasowania ocenia się w skali od 1 do 4. Przy czym 1 oznacza brak zastępowalności, 2 oznacza zastępowalność na poziomie 50% umiejętności, 3 oznacza zastępowalność na poziomie do 75% umiejętności, a 4 oznacza zastępowalność na poziomie większym niż 75% umiejętności.

Etap 4: Analiza zależności pomiędzy realizowanymi projektami

W kroku 4.1 opracowywana jest macierz zależności pomiędzy realizowanymi projektami. Jest to prosta macierz. Porównuje się w niej parami poszczególne projekty pod kątem zbieżności zakresów, wzajemnej zależności związanej z realizacją i możliwej synergii. Jeżeli ilość projektów jest zbyt duża, w pierwszej kolejności można użyć ogólną macierz do porównania powiązania projektów między sobą. Następnie dla tych, dla których zdefiniowano powiązanie, należy uszczegółwić jego charakter. Oceny dokonują poszczególne biura zarządzania projektami przy współpracy z inicjatorami, którzy zgłaszali projekty.

Etap 5: Równoważenie portfela projektów

Żeby przeprowadzić analizę ryzyka w kroku 5.1, należy wykorzystać niektóre elementy formularza oceny skomplikowania projektu (tabela 5-14)²⁹. należy wprowadzić do niego wagi dla poszczególnych czynników w skali od 1 do 10. Następnie, w celu oceny wartości netto dla biznesu, w kroku 5.2 określa się wpływ na biznes danej inicjatywy w skali od 1 do 5. W skali tej 1 oznacza niewielki wpływ, a 5 istotny wpływ. Również ten parametr powinien mieć określoną wagę (co do zasady otrzymuje on najwyższą wagę, tj. 10). Potrzebne będą także koszty związane z realizacją inicjatywy (potrzebny budżet), które zostaną wykorzystane do optymalizacji portfela.

Po zebraniu powyższych danych oblicza się sumę iloczynów dla ryzyka (wyniki dla poszczególnego ryzyka przemnaża się przez wagi) oraz dla wpływu na biznes. Następnie wartość netto dla biznesu jest różnicą między oceną wpływu na biznes, a ryzykiem. Tabela 5-16 przedstawia formularz oceny wartości netto dla biznesu. Na jego podstawie, w kroku 5.3. opracowywany jest optymalny portfel projektów (krok 5.3). Bierze on pod uwagę całkowity wymagany budżet oraz wartość netto dla biznesu. Następnie obliczana jest wartość netto dla

²⁹ Oceny poszczególnego ryzyka dokonuje się w skali od 1 do 5.

biznesu na wydaną złotówkę³⁰ (tabela 5-17). Jest to ostateczny wynik, który pozwala na uzyskanie rankingu inicjatyw. Inicjatywy te powinny być realizowane w ramach portfela, żeby optymalizować wpływ na przedsiębiorstwo. Narzędzie dokonujące obliczeń powinno dążyć do uzyskania najwyższego możliwego wskaźnika wpływu na biznes w przeliczeniu na 1 PLN.

³⁰ Przeprowadzone obliczenie może dać wynik w tysięcznych lub nawet mniejszych w zależności od wielkości budżetów przeznaczanych na projekty. Dla poprawy czytelności wyników można dodatkowo przemnożyć w pierwszej kolejności wartość netto dla biznesu przez stały mnożnik, np. 1 000 000, a dopiero wtedy podzielić przez całkowity budżet portfela.

Tabela 5-16. Formularz oceny wartości netto dla biznesu

Numer inicjatywy	Cel biznesowy	Inicjatywa	Analiza ryzyka				Wpływ na biznes	Budżet	Całkowity wynik ryzyka	Całkowity wynik wpływu na biznes	Wartość netto dla biznesu
			Wielkość projektu ³¹	Stabilność zakresu	Dostępność zasobów	Finanse ³²					
		Waga (1-10)	Waga 1	Waga 2	Waga 3	Waga 4	10				
1	Cel 1	Inicjatywa 1									
2	Cel 3	Inicjatywa 2									
3	Cel 1	Inicjatywa 3									
4	Cel 2	Inicjatywa 4									

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 5-17. Formularz opracowania optymalnego portfela projektów

Numer portfela projektów	Zestaw inicjatyw	Całkowity budżet	Suma wartości netto dla biznesu	Suma wartości netto dla biznesu na 1 PLN

Źródło: Opracowanie własne

³¹ Oceniamy, np. czy projekt jest skomplikowany, czy przedsiębiorstwo ma doświadczenie w prowadzeniu tego typu projektu, ilość zaangażowanych funkcji w organizacji, powiązanie z innymi inicjatywami.

³² Oceniamy, na ile oszacowany budżet lub wpływ na biznes mogą się zmienić.

Etap 6: Realizacja i kontrola aktywnych projektów

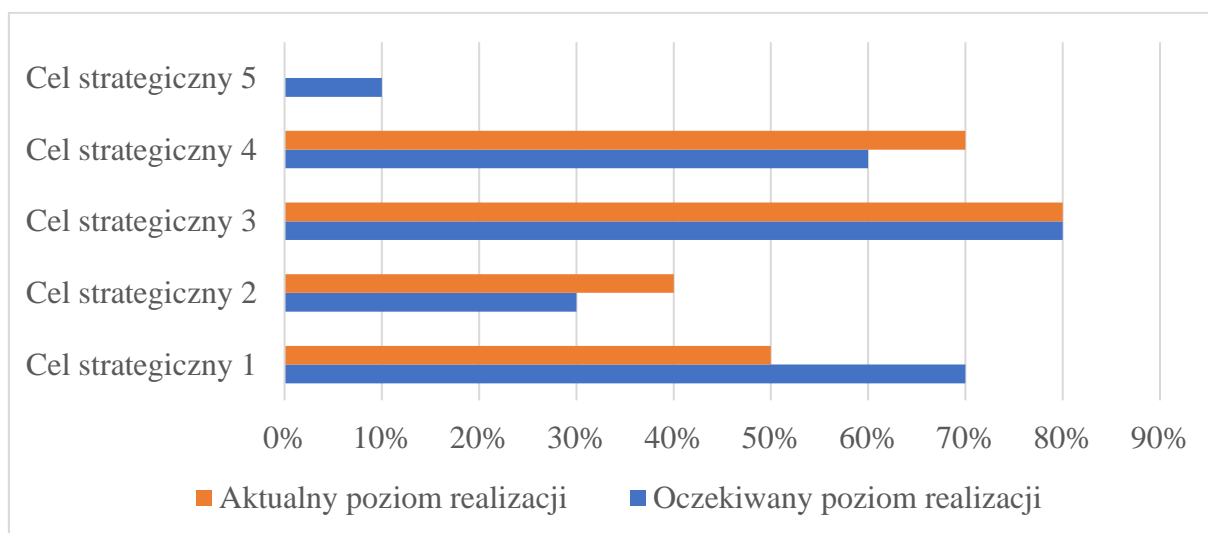
W kroku 6.1 realizacja projektów raportowana jest w oparciu o z góry zdefiniowane wskaźniki. Są nimi m.in. realizacja celów (w tym wydatków), powiązanie z celami strategicznymi, wykorzystanie zasobów oraz poziom ryzyka. Spójny system dla wszystkich projektów pozwoli na porównywanie ich między sobą.

Realizacja celów

Może być mierzona w oparciu o 3 parametry: poziom zrealizowania celów, realizacja wydatków oraz zmienność realizacji celów i wydatków.

POZIOM ZREALIZOWANIA CELÓW

Odnosi się do średniego poziomu realizacji poszczególnych celów wszystkich projektów. Dla lepszej widoczności projekty można zagregować w grupy, np. pod kątem przynależności do realizowanego konkretnego celu strategicznego (rysunek 5-12). Żeby obliczyć poziom realizacji, należy określić dla każdego projektu spodziewany oraz aktualny poziom realizacji.

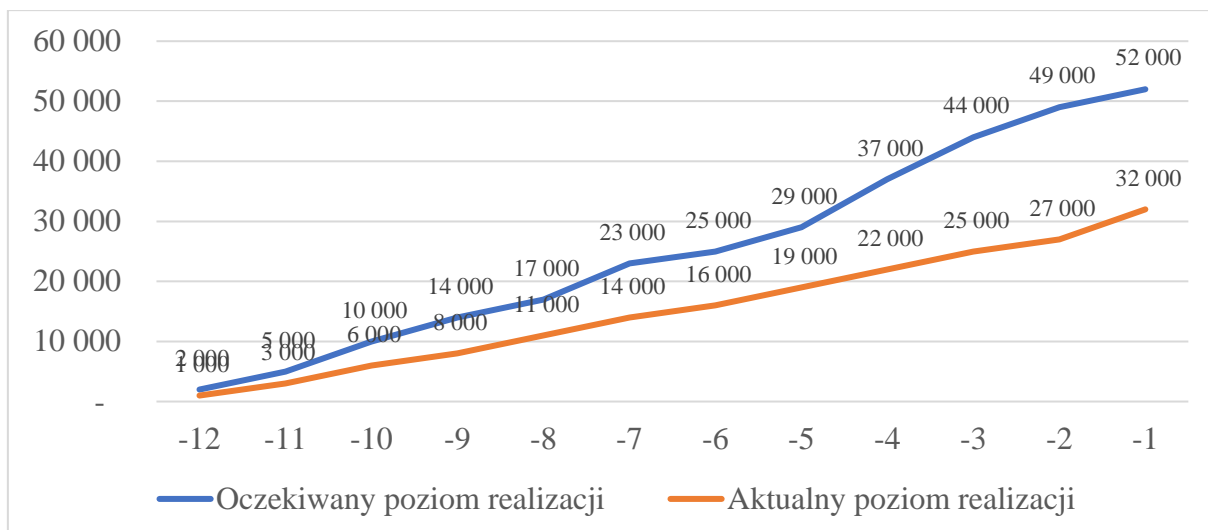


Rysunek 5-12. Poziom realizacji celów projektowych

Źródło: opracowanie własne

REALIZACJA WYDATKÓW

Ten wskaźnik związany jest z całkowitą realizacją wydatków w odniesieniu do przewidywań w danym miesiącu. W tym przypadku należy mierzyć 12 miesięcy wstecz narastająco lub od początku okresu budżetowego. Na podstawie tego wskaźnika można zauważyć trend oraz zdecydować o przeniesieniu części środków na realizację kolejnych projektów.



Rysunek 5-13. Realizacja wydatków projektowych

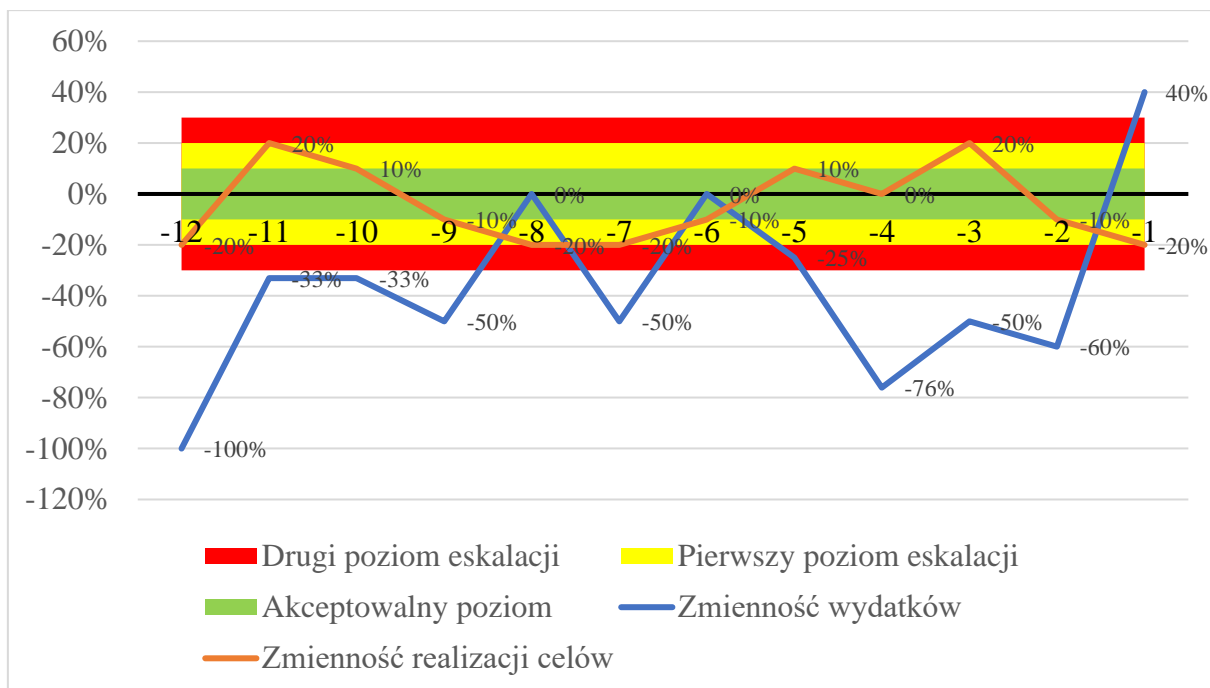
Źródło: opracowanie własne

ZMIENNOŚĆ REALIZACJI CELÓW I WYDATKÓW

Mierzy dokładność planowania za okres ostatnich 12 miesięcy lub od początku okresu budżetowego. Obliczana jest z formuły:

$$\text{Zmienność} = \frac{\Sigma(\text{Przewidywane wydatki} - \text{aktualne wydatki})}{\Sigma(\text{Aktualne wydatki})}$$

Ważne jest, żeby w ramach przeglądu portfela zdefiniować poziom odchyień, powyżej którego należy podjąć określone działania. W zależności od poziomu odchylenia mogą być one podzielone na takie, które nie wymagają działań oraz takie, które wymagają eskalacji na poziomie 1 (np. do komitetu sterującego poszczególnymi projektami) i eskalacji na poziomie 2 (gdzie np. dane biuro zarządzania projektami powinno podjąć niezbędne działania).



Rysunek 5-14. Zmienność realizacji celów i wydatków

Źródło: opracowanie własne

Powiązanie z celami biznesowymi

Można je mierzyć na podstawie wielkości budżetu alokowanego do danego celu w porównaniu do faktycznych kosztów. Obliczenie tego wskaźnika składa się z kilku kroków:

1. Określenie w procentach docelowego budżetu, jaki powinien być przeznaczony na dany cel. Budżet ten określić muszą najwyższe kierownictwo i biura zarządzania projektami.
2. Określenie, w jakim procencie dany projekt realizuje konkretny cel biznesowy. W przypadku, gdy projekt realizuje więcej niż jeden cel, można rozdzielić udział. Jego suma powinna jednak zawsze równać się 100%.
3. Określenie całkowitych kosztów projektu do chwili obecnej (źródłem są dane ze wskaźnika realizacji wydatków).
4. Policzenie sumy kosztów projektów w kontekście poszczególnych celów biznesowych na podstawie kroku 2. Dzieje się to poprzez przemnożenie kosztów przez udział procentowy w realizacji celów.
5. Obliczenie udziału procentowego całkowitych kosztów realizacji danego celu w całkowitych wydatkach na wszystkie projekty (suma wszystkich kosztów projektów).
6. Porównanie udziału procentowego z kroku 5 z docelowym budżetem określonym w kroku 1.

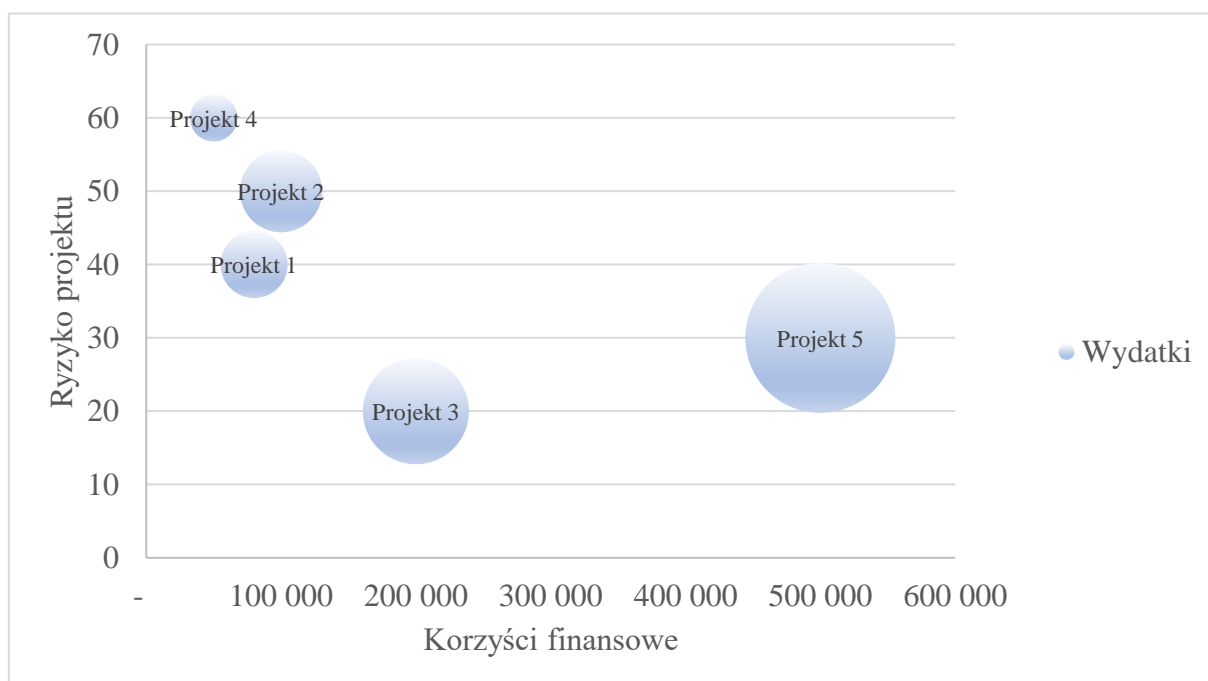
Wykorzystanie zasobów

Polega ono na porównaniu dostępnych zasobów określonych w kroku 3.1 na etapie oceny, selekcji i priorytetyzacji projektów³³, z faktycznym wykorzystaniem zasobów. Wymaga to monitorowania, ile osób w danej roli jest zaangażowanych w projekty. Trzeba też kontrolować, ile czasu średnio spędzają one w projektach w poszczególnych miesiącach. Takie spojrzenie pozwoli określić dostępność zasobów.

Dodatkowo należy weryfikować dostępne zasoby z zapotrzebowaniem na nie³⁴. Zapotrzebowanie to wynika z realizowanych oraz planowanych projektów.

Poziom ryzyka

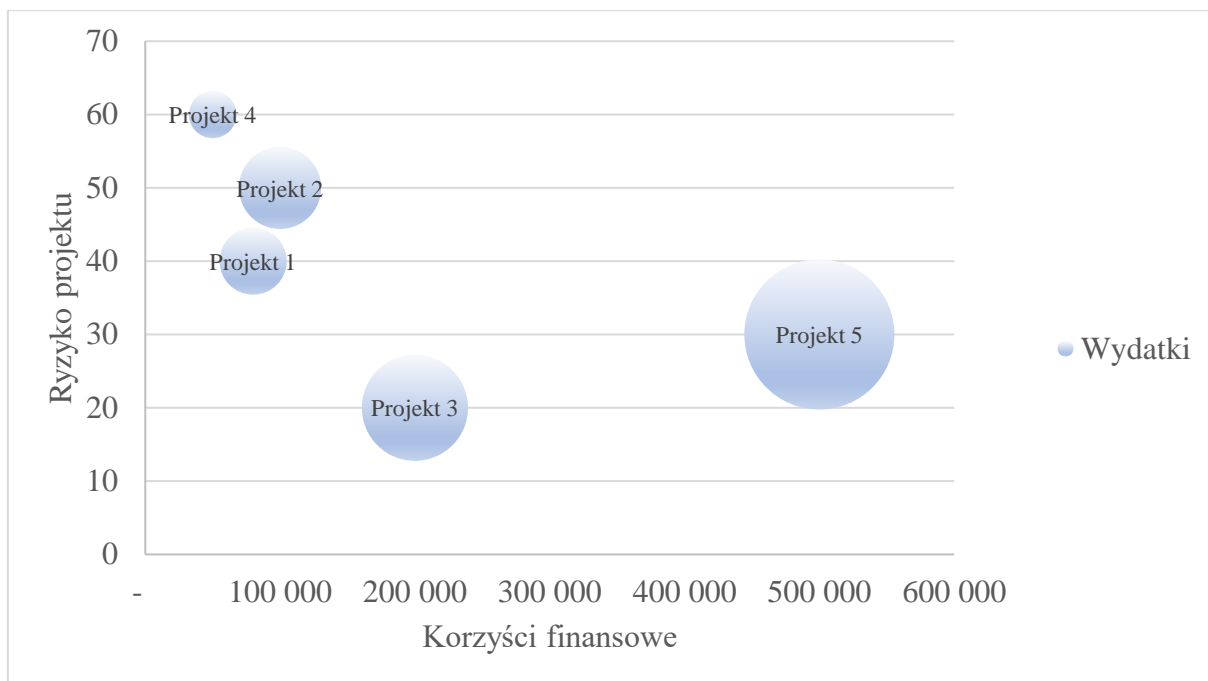
Mierzony jest w 3 wymiarach: ryzyko projektu, spodziewane korzyści finansowe wynikające z realizacji projektu oraz wydatki (



rysunek 5-15). Każdy projekt jest w pierwszej kolejności oceniany z wykorzystaniem metody z kroku 5.1, tj. analizy ryzyka (etap równoważenia portfela projektów). Uzyskane wyniki oznacza się na osi y. Następnie określa się spodziewane korzyści finansowe dla poszczególnych projektów. Korzyści te oznacza się na osi x. Trzeci wymiar, tj. wydatki, określa wielkość bąbla. Obliczany jest na podstawie sumy wydatków.

³³ Należy również uwzględnić wzrost dostępnych kategorii zasobów w oparciu o plany szkoleń (krok 3.9 w etapie oceny, selekcji i priorytetyzacji projektów).

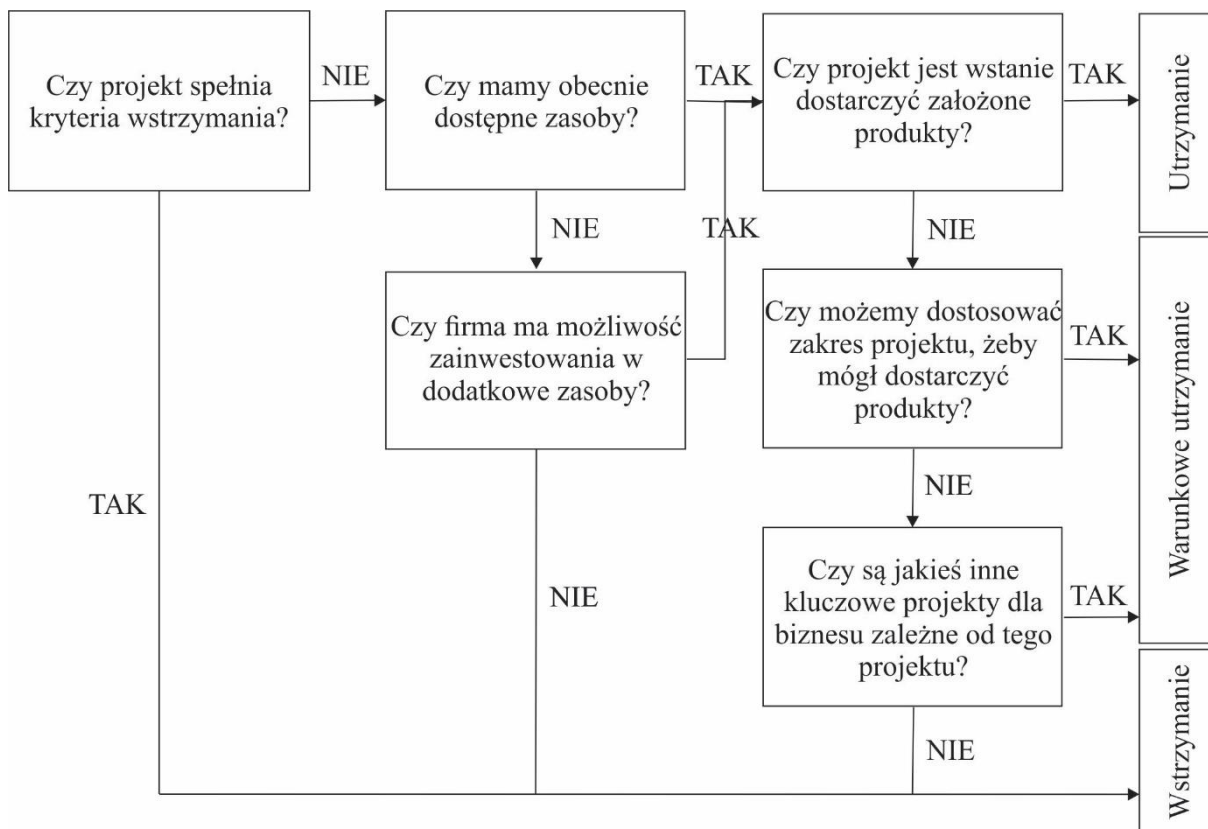
³⁴ Wykorzystując podejście zaprezentowane w kroku 2.3 etapu zgłaszania inicjatyw projektowych.



Rysunek 5-15. Poziom ryzyka dla poszczególnych projektów

Źródło: opracowanie własne

Firma powinna zdefiniować jasne kryteria, na podstawie których będą podejmowane decyzje o utrzymaniu projektu, warunkowym utrzymaniu po spełnieniu określonych warunków lub o jego wstrzymaniu. Do takich kryteriów może należeć zmiana strategii biznesowej, zmiana otoczenia biznesowego, działania konkurencji, znaczny wzrost ryzyka itp. Rysunek 5-16 przedstawia drzewko decyzyjne, na podstawie którego przedsiębiorstwo może w przejrzysty i obiektywny sposób podejmować decyzje o wstrzymaniu projektów.



Rysunek 5-16. System oceny projektów w portfolio

Źródło: opracowanie własne

Etap 7: Kontrola efektów zamkniętych projektów w odniesieniu do realizacji celów biznesowych

W kroku 7.1 do przeprowadzenia audytu zamkniętego projektu wykorzystuje się listę kontrolną. Składa się ona ze stałych pytań wspólnych dla wszystkich projektów³⁵, jak:

- czy cele biznesowe/szczegółowe są realizowane³⁶?
- czy produkty projektów są utrzymywane?
- czy wszyscy uczestnicy procesu są przeszkoleni?

Składa się też z pytań specyficznych, zdefiniowanych na zakończenie danego projektu. Najpierw należy zdefiniować wagi dla tych pytań. Następnie trzeba ocenić projekt wystawiając ocenę w skali od 0% do 100%.

Etap 8: Wyciąganie wniosków dotyczących całego portfela

W kroku 8.1 do przeprowadzenia oceny procesu zarządzania portfelem przez interesariuszy wykorzystuje się ankietę elektroniczną. Biura zarządzania projektami wspólnie opracowują pytania do kwestionariusza. W każdym cyklu powinno się zadawać te same

³⁵ Na pytanie odpowiada się w skali 0-1.

³⁶ Projekty powinny mieć określone cele szczegółowe, które będą zrealizowane w efekcie dostarczenia konkretnych produktów.

pytania. Pozwoli to na porównywanie oraz ocenę, czy podejmowane działania przyniosą efekty. Następnie wyniki poddawane są analizie w celu zdiagnozowania obszarów do poprawy.

Zakończenie

Celem głównym pracy było opracowanie koncepcji zarządzania portfelem projektów z perspektywy procesu wdrażania strategii przedsiębiorstw branży FMCG. Cel ten udało się osiągnąć poprzez opracowanie propozycji systemu zarządzania portfelem projektów, który ma wspierać wdrażanie strategii biznesowej. Składają się na niego 3 wymiary: funkcjonalny strukturalny oraz instrumentalny.

Aspekt funkcjonalny określa proces zarządzania portfelem projektów, który został podzielony na 8 etapów:

1. Tworzenie strategii portfela.
2. Zgłaszanie inicjatyw projektowych.
3. Ocena, selekcja i priorytetyzacja projektów.
4. Analiza zależności pomiędzy realizowanymi projektami.
5. Równoważenie portfela projektów.
6. Realizacja i kontrola aktywnych projektów.
7. Kontrola efektów zamkniętych projektów w odniesieniu do realizacji celów biznesowych.
8. Wyciąganie wniosków dotyczących całego portfela projektów.

Dużą uwagę zwrócono na elementy związane z ciągłym doskonaleniem oraz adaptacją do zmieniających się warunków. Jest to kluczowy aspekt z perspektywy dynamicznie rozwijającej się branży, przy jednocześnie bardzo dużym rozdrobieniu udziału w rynku poszczególnych podmiotów. Dodatkowo, w sposób szczegółowy, opisano poszczególne kroki procesu zarządzania portfelem.

W wymiarze strukturalnym opisano organizację biur zarządzania projektami. Podzielono je pod względem pełnionej funkcji na strategiczne, taktyczne oraz operacyjne. Takie rozwiązanie zapewnia kaskadowanie celów strategicznych na niższe szczeble organizacyjne oraz kontrolę ich realizacji. Zwrócono również uwagę na konieczność pozycjonowania biur zarządzania projektami wysoko w hierarchii, co ma zapewnić m.in. właściwy przepływ informacji od zarządu w dół organizacji, a także szybkie adaptowanie działań, w zależności od wyników biznesowych oraz zmian w organizacji.

W wymiarze instrumentalnym zaproponowano różne narzędzia, wskaźniki biznesowe oraz metody pozwalające na ich śledzenie. Jest to istotny element całego systemu, który ma za zadanie zapewnić pomiar efektywności portfela, wyciągnięcie wniosków, wprowadzanie działań doskonalących oraz adaptację do zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych.

W toku prowadzonych badań stwierdzono, że przedsiębiorstwa kurczowo trzymają się nierentownych projektów. Wysłano też wniosek, że podejmowane decyzje często są efektem ścierania się przeciwstawnych grup interesów. Zaproponowany model niweluje te bariery poprzez wprowadzenie jasnych kryteriów podejmowania decyzji.

Należy zwrócić uwagę, że wprowadzenie tak kompleksowego systemu zarządzania portfelem projektów wymaga bardzo dużego zaangażowania najwyższego kierownictwa. Kierownictwo jest kluczowym czynnikiem dla skutecznego wdrażania strategii przy wykorzystaniu portfela projektów.

Kolejnym elementem koncepcji zarządzania portfelem projektów jest opracowany model dojrzałości organizacji. Pozwala on na ocenę stanu obecnego, określenie stanu docelowego oraz zdefiniowanie kroków, które dzielą przedsiębiorstwo od stanu docelowego.

W pracy postawiono także cele cząstkowe, które również zostały zrealizowane:

1. Dokonano przeglądu literaturowego i wyszczególniono metody wykorzystywane w procesie wdrażania strategii.
2. Oceniono przydatność metod wspomagających zarządzanie portfelem projektów.
3. Zidentyfikowano dobre praktyki w zarządzaniu portfelem projektów w branży FMCG.
4. Przeanalizowano powiązania pomiędzy portfelem projektów a strategią organizacji.
5. Opracowano wytyczne zarządzania portfelem projektów dla producentów branży FMCG.

Przeprowadzone badania empiryczne pozwalają na potwierdzenie następujących hipotez:

- hipoteza główna: wdrażanie strategii organizacji odbywa się poprzez mechanizmy adaptacji i koordynacji, które można odnieść do procesu zarządzania portfelem projektów,
- H1: portfel projektów jest skutecznym narzędziem wdrażania strategii (mechanizmy adaptacji).
- H2: istotny wpływ na wdrażanie strategii organizacji ma ograniczanie barier w komunikacji między pracownikami różnych szczebli zarządzania i zespołów projektowych (mechanizmy koordynacji).

W prowadzonych badaniach wykazano, że przedsiębiorstwa wdrażają strategię przy wykorzystaniu projektów. Analiza strategii przedsiębiorstw różnych branż potwierdza, że portfel projektów odgrywa zasadnicze znaczenie w procesie wdrażania strategii. Przegląd prospektów emisyjnych spółek z branży spożywczej notowanych na GPW wskazuje na fakt, że większość firm realizuje strategię rozwoju poprzez zarządzanie portfelem projektów.

Na przykład celem strategicznym firmy Agroton Public Limited jest zdobycie pozycji czołowego producenta rolnego na rynku ukraińskim. Zamierza to osiągnąć poprzez: poprawę wyników finansowych i operacyjnych grupy, powiększenie bazy gruntów uprawnych, zwiększanie pojemności elewatorów zbożowych wraz ze wzrostem bazy gruntów uprawnych oraz osiągnięcie zachodnich standardów ładu korporacyjnego. Firma Helio Spółka Akcyjna zakłada umocnienie swojej pozycji na rynku bakalii i konfekcjonowania żywności niskoprzetworzonej. Dzięki wykorzystaniu zdobytego doświadczenia powinno to znaleźć odzwierciedlenie w istotnym wzroście udziału w rynku krajowym. Cele te firma zamierza osiągnąć m.in. poprzez rozbudowę infrastruktury, dywersyfikację dostawców oraz wprowadzanie nowych produktów z grupy bakalii.

Powyższe przykłady obrazują ogólną zasadę opisu strategii, w której widoczne są 2 zasadnicze elementy. Pierwszym z nich jest cel, najczęściej wyrażany jako „utrzymanie pozycji lidera”, „wzrost wartości firmy”, „osiągnięcie znaczącego udziału w rynku”. Drugim elementem opisu strategii są działania, jakie są podejmowane, żeby osiągnąć postawione cele. Środkami tymi są najczęściej: inwestycje w infrastrukturę, rozwój nowych produktów, wejścia na nowe rynki i szereg innych. Są to w istocie projekty, poprzez które przedsiębiorstwa chcą osiągnąć cele strategiczne. W szerokim znaczeniu stanowią one portfel projektów.

Najczęściej wskazywaną barierą w zarządzaniu portfelem projektów była niewłaściwa lub niewystarczająca komunikacja, którą można odnieść do mechanizmów koordynacji. W przypadku mechanizmów adaptacji, największy wpływ na realizację strategii ma adaptacja działań do zmieniającego się otoczenia. Potwierdzono również, że organizacje powinny monitorować otoczenie w stopniu dużym lub bardzo dużym.

W toku prowadzonych badań nie udało się w pełni potwierdzić następujących hipotez:

- H3: wydzielenie funkcji zarządzania portfelem projektów pozwala na sprawniejsze osiągnięcie celów strategicznych przedsiębiorstwa FMCG.
- H4: stosowanie dobrych praktyk zarządzania portfelem projektów ma zasadniczy wpływ na wdrażanie strategii przedsiębiorstwa FMCG.

W wyniku prowadzonych badań okazało się, że spośród podanych czynników najmniej istotne w realizacji strategii jest wydzielenie funkcji zarządzania portfelem projektów. W

oparciu o doświadczenia doktoranta funkcja ta jest często niedoceniana, zwłaszcza jeśli chodzi o koordynację działań projektowych. Wynikać to może z braku znajomości zagadnienia zarządzania portfelem projektów w polskich przedsiębiorstwach branży FMCG. Zostało to potwierdzone w ramach wywiadów, gdzie respondenci wykazywali się brakiem znajomości pojęcia zarządzania portfelem projektów. Bardzo często rozumieli to jako zarządzanie projektami.

Duże znaczenie dla powodzenia zaproponowanej koncepcji jest automatyzacja procesów oraz wykorzystanie zintegrowanych narzędzi zarządzania portfelem projektów. Prezentowany model jest systemem złożonym, który bazuje przede wszystkim na dostarczaniu pełnej widoczności tego, co dzieje się w portfelu. Jest to niezbędny aspekt do tego, żeby opracowany proces mógł toczyć się w sposób nieprzerwany, w cyklach miesięcznych. Ważne jest także, aby każdy kolejny etap stanowił wejście do etapu następnego lub też nowego cyklu.

Przeprowadzone rozważania pozwoliły uporządkować obszar zarządzania portfelem projektów. Mogą również stać się podstawą do stworzenia rozwiązania informatycznego, które pozwalałoby na jego automatyzację. Przedstawiona koncepcja może zostać wykorzystana do przeprowadzenia kolejnych badań w przyszłości. Polegałyby one na jej wdrożeniu w przedsiębiorstwie branży FMCG. Należałoby też zweryfikować zasadność wykorzystania całego zaproponowanego systemu w kontekście wielkości firmy czy portfela projektów. Zostało to częściowo zasygnalizowane w podrozdziale 5.3 pt. „Wytyczne zarządzania portfelem projektów”.

Biorąc pod uwagę złożoność omawianej problematyki oraz wieloaspektowy charakter przeprowadzonych badań empirycznych, autor wyraża nadzieję, że przedstawione w niniejszej dysertacji wyniki będą mogły być wykorzystane w doskonaleniu systemu zarządzania projektami w branży dóbr szybko rotujących, a także w dalszym rozwoju metodologii zarządzania portfelem projektów.

Bibliografia

- Aaker, D. A. (1988). *Strategic market management*. Wiley.
- Abbassi, M., Ashrafi, M., & Tashnizi, E. S. (2014). *Selecting balanced portfolios of R&D projects with interdependencies: A Cross-Entropy based methodology*. 54–63. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.09.001>
- Adamkiewicz-Drwiłło, H. G. (2003). Antycypacyjność—Atrybut Startegiczny Współczesnego Przedsiębiorstwa. W J. Skalik (Red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych* (s. 122–126). Cornetis : Katedra Projektowania Systemów Zarządzania Akademii Ekonomicznej.
- Alexandrova, M., Stankova, L., & Mladenova, M. (2016). The role of Project Portfolio Management for Corporate Strategy Implementation. *KSI Transactions on Knowledge Society*, 9(1), 24–28.
- Andrews, K. R. (1987). *The concept of corporate strategy* (3rd ed). Irwin.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Ansoff, H. I. (1985). *Zarządzanie strategiczne*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019). *Implanting strategic management*. Springer Berlin Heidelberg.
- Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207–216. [https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(98\)00032-5](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(98)00032-5)
- Artto, K. A., Dietrich, P. H., & Ikonen, T. (2002, lipiec 14). *Industry models of project portfolio management and their development*. Paper presented at PMI® Research Conference 2002. <https://www.pmi.org/learning/library/industry-models-project-pfm-development-1961>
- Axelos. (2011). *Management of portfolios*. TSO. <http://www.books24x7.com/marc.asp?bookid=42514>
- Baroncelli, C., & Ballerio, N. (Red.). (2016). *WCOM (World Class Operations Management): Why You Need More Than Lean* (1st ed. 2016). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-30105-1>
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29–40.
- Bełz, G., Wawrzynek, Ł., & Wąsowicz, M. (2019). Network Potential of Innovation in Digital Transformation Projects. *Transformations in Business & Economics*, 18, 694–708.
- Benko, C., & McFarlan, W. (2003). Connecting the Dots: Aligning Projects with Objectives in Unpredictable Times. *Research Technology Management*, 46(6), 59–59.
- Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*, 31(6), 830–846. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.006>
- Biskupek, A. & Spalek, S. (2016). Kwalifikacje kierownika projektu a sukces przedsięwzięcia. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie*.
- Blanchard, K. H., Fowler, S., & Hawkins, L. (2005). *Self-leadership and the one minute manager: Discover the magic of no excuses!: increasing effectiveness through situational self leadership* (1st ed). W. Morrow.
- Bolesta-Kukułka, K. (1998). Świat organizacji. W A. K. Koźmiński & W. Piotrowski (Red.), *Zarządzanie: Teoria i praktyka* (s. 13–105). Wydaw. Naukowe PWN.
- Bonoma, T. V. (1984). Making Your Marketing Strategy Work. *Harvard Business Review*, 69–76.

- Bos-de Vos, M., Volker, L., & Wamelink, H. (2019). Enhancing value capture by managing risks of value slippage in and across projects. *International Journal of Project Management*, 37(5), 767–783. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.12.007>
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition* (1st ed). Doubleday.
- Brilman, J., & Bolesta-Kukułka, K. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Polskie Wydaw. Ekonomiczne.
- Bruch, H., & Ghoshal, S. (2003). Unleashing Organizational Energy. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 45–51.
- Bryson, J. M., & Bromiley, P. (1993). Critical factors affecting the planning and implementation of major projects. *Strategic Management Journal*, 14(5), 319–337. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140502>
- Brzozowski, M. (2014). Metody Zarządzania Portfelem Projektów. *STUDIA OECONOMICA POSNANIENSIA*, 2(11), 9–24.
- Bukłaha, E., & Juchniewicz, M. (2019). Kluczowe wyzwania i bariery oraz trendy w zarządzaniu projektami z punktu widzenia projektów realizowanych w Polsce. *Przegląd Organizacji*, 14–20.
- Bukłaha, E. (Red.). (2022). *Wdrażanie strategii przez projekty*. Oficyna Wydawnicza SGH.
- Buys, A. J., & Stander, M. J. (2010). Linking Projects to Business Strategy Through Project Portfolio Management. *South African Journal of Industrial Engineering*, 21(1), 59–68.
- Byars, L. L. (1987). *Strategic management: Planning and implementation ; concepts and cases* (2. ed). Harper and Row.
- Cabała. (2012). *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu bezpieczeństwem strategicznym przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Cabała, P. (2018a). Analiza efektywności portfela projektów. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, Nr 77. <https://doi.org/10.21008/j.0239-9415.2018.077.02>
- Cabała, P. (2018b). Portfel projektów w zarządzaniu rozwojem organizacji. W P. Cabała (Red.), *Zarządzanie portfelem projektów w organizacji: Koncepcje i kierunki badań* (s. 13–32). Mfiles.pl.
- Cabała, P. (2018c). Proces budowy strategii portfela projektów. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów / Szkoła Główna Handlowa*, z. 159, 93–106.
- Cabała, P., & Paluch, W. (2020). Modele zarządzania portfelem projektów. *Przegląd Organizacji*, 12, 19–26. <https://doi.org/10.33141/po.2020.12.03>
- Cabała, P., & Paluch, W. (2022). Rola projektów w procesie wdrażania strategii spółek giełdowych branży FMCG. *Przegląd Organizacji*, 10, 18–24. <https://doi.org/10.33141/po.2022.10.03>
- Cabała, P., & Stabryła, A. (2018). Analiza i kategoryzacja projektów w procesie implementacji strategii przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 538 *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, 58–73. <https://doi.org/10.15611/pn.2018.538.04>
- Cândido, C., & Santos, S. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate? *Journal of Management & Organization*, 21, 237–262. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.77>
- Carroll, T. (2006). *Project delivery in business-as-usual organizations*. Ashgate.
- Cater, T., & Pučko, D. (2010). *Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice*. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2010-3-207>
- Cespedes, F. V. (1991). *Organizing and implementing the marketing effort: Text and cases*. Addison-Wesley.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.

- Clegg, S., Killen, C. P., Biesenthal, C., & Sankaran, S. (2018). Practices, projects and portfolios: Current research trends and new directions. *International Journal of Project Management*, 36(5), 762–772. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.008>
- Cleland, D. (2004). The Evolution of Project Management. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 51, 396–397. <https://doi.org/10.1109/tem.2004.836362>
- Collis, D., & Montgomery, C. A. (1998, maj 1). Creating Corporate Advantage. *Harvard Business Review*, May–June 1998. <https://hbr.org/1998/05/creating-corporate-advantage>
- Collyer, S., & Warren, C. M. J. (2009). Project management approaches for dynamic environments. *International Journal of Project Management*, 27(4), 355–364. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.04.004>
- Cooper, R. (2001). *Maximizing the Value of Our New Products Portfolio: Methods, Metrics & Scorecards*. Presentation to the Stevens Alliance for Technology Management.
- Costantino, F., Di Gravio, G., & Nonino, F. (2015). Project selection in project portfolio management: An artificial neural network model based on critical success factors. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1744–1754. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.07.003>
- Covey, S. R., Majewska-Opielka, I., & Dom Wydawniczy REBIS. (2020). *7 nawyków skutecznego działania*. Dom Wydawniczy Rebis.
- Dani, S., Harding, J., Case, K., Young, R., Cochrane, S., Gao, J., & Baxter, D. (2006). A methodology for best practice knowledge management. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 220, 1717–1728. <https://doi.org/10.1243/09544054jem651>
- de Sainte Marie, G. de. (1993). *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem: 10 etapów*. Poltext.
- Denton, K. (1998). Viewpoint: Blueprint for the Adaptive Organisation. *Creativity and Innovation Management*, 7(2), 83–92. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00092>
- Dervitsiotis, K. (2007). On Becoming Adaptive: The New Imperative for Survival and Success in the 21st Century. *Total Quality Management & Business Excellence - TOTAL QUAL MANAG BUS EXCELL*, 18, 21–38. <https://doi.org/10.1080/14783360601043005>
- Dessein, W., & Santos, T. (2006). Adaptive Organizations. *Journal of Political Economy*, 114(5), 956–995. <https://doi.org/10.1086/508031>
- Dietrich, P., & Lehtonen, P. (2005). Successful Management of Strategic Intentions through Multiple Projects—Reflections from an Empirical Study. *International Journal of Project Management*, 23, 386–391. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.03.002>
- Dooley, K. J. (1997). A Complex Adaptive Systems Model of Organization Change. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 1(1), 69–97. <https://doi.org/10.1023/a:1022375910940>
- Duncan, W. R. (1996). *A Guide to the project management body of knowledge* (PMI Standards Committee & Project Management Institute, Red.). Project Management Institute.
- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review*, 79(1), 106–116.
- Elkin, P. M. (2010). *Planowanie i strategii biznesowe*. Wolters Kluwer Polska.
- Engwall, M., Steinthorsson, R. S., & Soderholm, A. (2003). Temporary Organizing: A Viking Approach to Project Management Research. W B. Czarniawska & G. Sevón (Red.), *The Northern lights: Organization theory in Scandinavia* (1. [ed.], s. 111–130). Liber [u.a.].
- Fielding, N. G., Lee, R. M., & Blank, G. (2017). *The SAGE Handbook of Online Research Methods*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781473957992>

- Flood, P. C., Dromgoole, T., Carroll, S., & Gorman, L. (2000). *Managing strategy implementation*. Blackwell Business.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Managing Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation. *The Executive*, 6(4), 27–39.
- Ganu, J. (2013). Institutional Mission Statements and Attitudinal Outcomes of Selected Faith-Based Tertiary Institutions in Ghana. *Journal of Applied Business and Economics*, 14(2), 20–30.
- Gareis, R. (2004). Management of the project-oriented company. W J. K. Pinto & P. W. G. Morris (Red.), *The Wiley guide to managing projects*. John Wiley & Sons. <http://catalog.hathitrust.org/api/volumes/oclc/53900395.html>
- Ghapanchi, A. H., Tavana, M., Khakbaz, M. H., & Low, G. (2012). A methodology for selecting portfolios of projects with interactions and under uncertainty. *International Journal of Project Management*, 30(7), 791–803. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.012>
- Gierszewska, G., Olszewska, B., & Skonieczny, J. (2013). *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gierszewska, G., & Romanowska, M. (2017). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gray, D. H. (1986). Uses and Misuses of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1986/01/uses-and-misuses-of-strategic-planning>
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37–46.
- Griffin, R. W., & Jankowiak, A. (2020). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grzesiuk, K. (2009). Adaptacyjność jako źródło sukcesu nowoczesnego przedsiębiorstwa funkcjonującego w zmiennym otoczeniu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, nr 44, T.1 Nowoczesne przedsiębiorstwo*, 209–218.
- GUS. (2020). *Rynek wewnętrzny w 2019 r.* Zakład Wydawnictw Statystycznych. file:///C:/Users/walde/Desktop/rynek_wewnetrzny_2019.pdf
- GUS. (2021). *Rachunki narodowe według sektorów instytucjonalnych w latach 2016–2019*. Zakład Wydawnictw Statystycznych.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Strategic management: An integrated approach* (11th edition). Cengage Learning.
- Hofman, M. (2014). Models of PMO Functioning in a Multi-project Environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 46–54.
- Hofman, M., & Oronowicz, M. (2021). Analiza zakresu i specyfiki rozwiązań wykorzystywanych w ramach adaptacyjnego podejścia do zarządzania projektami. *Przegląd Organizacji*, 31–39.
- Hrebiniak, L. G. (2005). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. Wharton School. Pub.
- Hutzschenreuter, T., & Kleindienst, I. (2006). Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored. *Journal of Management - J MANAGE*, 32, 673–720. <https://doi.org/10.1177/0149206306291485>
- Idenburg, P. J. (1993). *Four styles of strategy development*. 26(6), 132–137. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90215-2](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90215-2)
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 21504, Project, programme and portfolio management—Guidance on portfolio management*. ISO.
- International Project Management Association. (2015). *Individual competence baseline: For project, programme & portfolio management*.

- Jasiński, M. (2015). Metoda identyfikacji podejść do strategii. *Nauki o Zarządzaniu*, 1(22). <https://doi.org/10.15611/noz.2015.1.01>
- Jeng, D. J.-F., & Huang, K.-H. (2015). Strategic project portfolio selection for national research institutes. *Journal of Business Research*, 68(11), 2305–2311. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.016>
- Jonas, D. (2010). Empowering project portfolio managers: How management involvement impacts project portfolio management performance. *International Journal of Project Management*, 28(8), 818–831. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.07.002>
- Kaiser, M. G., El Arbi, F., & Ahlemann, F. (2015). Successful project portfolio management beyond project selection techniques: Understanding the role of structural alignment. *International Journal of Project Management*, 33(1), 126–139. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.002>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (1st edition). Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2010). *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej* (G. Łuczkiwicz, Tłum.). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Karwińska, A., & Dobrosława, W. (2008). Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: Identyfikacja dobrych praktyk w Ekonomii Społecznej. *Ekonomia Społeczna Teksty*, 6. https://www.academia.edu/4452214/Przedsi%C4%99biorczo%C5%9B%C4%87_i_korzy%C5%9Bci_spo%C5%82eczne_Identyfikacja_dobrych_praktyk_w_Ekonomii_Sp%C5%82ecznej
- Kendall, G. I., & Rollins, S. C. (2003). *Advanced project portfolio management and the PMO: Multiplying ROI at warp speed*. J. Ross.
- Kerzner, H., Dąbrowski, P., Rzychoń, T., Żmijewski, T., & Dzieniszewski, S. (2005). *Advanced project management: Edycja polska*. Helion.
- Kester, L., Griffin, A., Hultink, E. J., & Lauche, K. (2011). Exploring Portfolio Decision-Making Processes. *Journal of Product Innovation Management*, 28(5), 641–661. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00832.x>
- Khalili-Damghani, K., & Tavana, M. (2014). A Comprehensive Framework for Sustainable Project Portfolio Selection Based on Structural Equation Modeling. *Project Management Journal*, 45(2), 83–97. <https://doi.org/10.1002/pmj.21404>
- Kiechel, W. (1982). Corporate strategists under fire. *Fortune*, 106(13), 34–39.
- Kiechel, W. (1984). Sniping at strategic planning. *Planning Review*, 8–11.
- Kilford, C. (2013). *How to implement Management of Portfolios within 100 days*. Axelos.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2010). *Strategia błękitnego oceanu: Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna* (A. Doroba, Tłum.). Wydawnictwo MT Biznes.
- Kisielnicki, J. (2008). *MIS - systemy informatyczne zarządzania*. Placet.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The Challenge of Innovation Implementation. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1055–1080. <https://doi.org/10.2307/259164>
- Kopmann, J., Kock, A., Killen, C. P., & Gemünden, H. G. (2015). Business Case Control in Project Portfolios—An Empirical Investigation of Performance Consequences and Moderating Effects. *IEEE Transactions on Engineering Management*. <https://doi.org/10.1109/tem.2015.2454437>
- Kopmann, J., Kock, A., Killen, C. P., & Gemünden, H. G. (2017). The role of project portfolio management in fostering both deliberate and emergent strategy. *International Journal*

- of *Project Management*, 35(4), 557–570.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.011>
- Kostera, M., & Śliwa, M. (2010). *Zarządzanie w XXI Wieku. Jakość, Twórczość, Kultura*. WAiP.
- Kotler, P. (1994). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control* (8th ed). Prentice Hall.
- Kozarkiewicz, A. (2012). *Zarządzanie portfelami projektów: Wdrażanie i monitorowanie strategii organizacji za pomocą projektów*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A. K. (1999). *Zarządzanie międzynarodowe: Konkurencja w klasie światowej*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krupski, R., Niemczyk, J., & Stańczyk-Hugiet, E. (2009). *Koncepcje strategii organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Książek, M. (2011). Analiza porównawcza wybranych metod wielokryterialnych oceny przedsięwzięć inwestycyjnych. *Budownictwo i Inżynieria Środowiska, Vol. 2*(4), 555–561.
- Laffan, B. (1983). Policy Implementation in the European Community: The European Social Fund as a Case study. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 21(4), 389–408.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-5965.1983.tb00267.x>
- Lee, S., Kang, S., Park, E., & Park, Y. (2008). Applying technology road-maps in project selection and planning. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(1), 39–51. <https://doi.org/10.1108/02656710810843568>
- Levine, H. A. (2005). *Project portfolio management: A practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits* (1st ed). Jossey-Bass.
- Liker, J. K., & Convis, G. L. (2012). *Droga Toyoty do Lean Leadership*. MT Biznes.
- Linton, J. D., Walsh, S. T., & Morabito, J. (2002). Analysis, ranking and selection of R&D projects in a portfolio. *R&D Management*, 32(2), 139–148.
<https://doi.org/10.1111/1467-9310.00246>
- Łada, M., & Kozarkiewicz-Chlebowska, A. (2007). *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*. Wydawnictwo C. H. Beck.
- Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection. *The Journal of Finance*, 7(1), 77.
<https://doi.org/10.2307/2975974>
- Merriam-Webster's dictionary and thesaurus*. (2006). Merriam-Webster ; Publishers Group UK [distributor].
- Mesjasz, C. (2018). Podejście systemowe w zarządzaniu portfelem projektów. W P. Cabała (Red.), *Zarządzanie portfelem projektów w organizacji: Koncepcje i kierunki badań* (s. 35–54). Mfiles.pl.
- Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success—A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 28(8), 807–817. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.007>
- Mikkola, J. H. (2001). Portfolio management of R&D projects: Implications for innovation management. *Technovation*, 21(7), 423–435. [https://doi.org/10.1016/s0166-4972\(00\)00062-6](https://doi.org/10.1016/s0166-4972(00)00062-6)
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.
<https://doi.org/10.2307/257544>
- Miller, P. (2016). Analiza wpływu innowacyjnego narzędzia na wspomaganie działalności firm z branży FMCG na rynku polskim. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 122, 349–358.
<https://doi.org/10.18276/epu.2016.122-33>
- Miller, S. (1997). *Implementing Strategic Decisions: Four Key Success Factors*. 578–602.
<https://doi.org/10.1177/017084069701800402>

- Miller, S., Wilson, D., & Hickson, D. (2004). Beyond Planning: Strategies for Successfully Implementing Strategic Decisions. *Long Range Planning*, 37, 201–218. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.03.003>
- Milliken, F. J., Dutton, J. E., & Beyer, J. M. (1990). Understanding Organizational Adaptation to Change: The Case of Work-Family Issues. *Human Resource Planning*, 13(2), 91–107.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2005). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management* (1. Free Press trade paperback ed). Free Press.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Mishra, S., & Mohanty, B. (2020). Approaches to strategy formulations: A content analysis of definitions of strategy. *Journal of Management & Organization*, 1–28. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.86>
- Morgan, M., Levitt, R. E., & Malek, W. A. (2010). *Skuteczne wdrażanie strategii*. Wydawnictwo Profesjonalne PWN.
- Moszkowicz, M. (Red.). (2005). *Zarządzanie strategiczne: Systemowa koncepcja biznesu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Müller-Stevens, G., & Lachner, Ch. (2001). *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Schäffer-Poeschel Verlag.
- Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2009). The Secrets to Successful Strategy Execution. *Harvard Business Review*. https://www.academia.edu/6560376/The_Secrets_to_Successful_Strategy_Execution
- Noble, C. H. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*, 45(2), 119–134. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(97\)00231-2](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(97)00231-2)
- Noga, G. (2011). Metody realizacji strategii zarządzania. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 856, 37–55.
- Nutt, P. C. (1986). Tactics of Implementation. *Academy of Management Journal*, 29(2), 230–261. <https://doi.org/10.5465/256187>
- Nutt, P. C. (1999). Surprising but True: Half the Decisions in Organizations Fail. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 13(4), 75–90. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.2570556>
- Oblój, K. (1998). *Strategia sukcesu firmy*. PWE.
- Oblój, K. (2014). *Strategia organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Oblój, K. (2016). *Pasja i dyscyplina strategii: Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*. Wydawnictwo Poltext.
- Oblój, K. (1988). Koncepcje strategii organizacyjnej. *Przegląd Organizacji*, 11.
- Oblój, K., & Koźmiński, A. K. (1989). *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. Państw. Wyd. Ekon.
- Oblój, K., & Trybuchowski, M. (2013). Zarządzanie strategiczne. W W. Piotrowski & A. K. Koźmiński (Red.), *Zarządzanie: Teoria i praktyka* (s. 123–168). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- OGC. (2010). *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3) – Introduction and Guide to P3M3 Version 2.1*. The Office of Government Commerce.
- Ohmae, K. (1991). *The mind of the strategist: The art of Japanese business*. McGraw-Hill Education.
- Oliveira, C. A., Carneiro, J., & Esteves, F. (2019). Conceptualizing and measuring the “strategy execution” construct. *Journal of Business Research*, 105, 333–344. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.012>

- Opperleaf. (2020). *Six Best Practices for Effective Portfolio Management*. <https://resources.copperleaf.com/whitepapers/6-best-practices-for-effective-portfolio-management>
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (1991). *Strategic management: Formulation, implementation, and control* (4th ed). Irwin.
- Penc, J. (1993). Zarządzanie w Zmieniającym się Środowisku. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, 1*.
- Pennings, J. M. (1996). Innovation and Change. W *International Encyclopedia of Business and Management*. Thomson Business Press.
- Pierścionek, Z. (2007). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Platje, A., Seidel, H., & Wadman, S. (1994). Project and portfolio planning cycle: Project-based management for the multiproject challenge. *International Journal of Project Management, 12*(2), 100–106. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(94\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0263-7863(94)90016-7)
- Porter, M. (1999). *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. PWE.
- Project Management Institute (Red.). (2006). *The standard for portfolio management*. The Institute.
- Project Management Institute (Red.). (2008). *The standard for portfolio management* (2nd ed). Project Management Institute.
- Project Management Institute (Red.). (2017). *The standard for portfolio management* (Fourth Edition). Project Management Institute.
- Prymon, M. (1999). *Menedżerskie i społeczne aspekty współczesnego marketingu*. Ekspert.
- Pszczołowski, T. (1978). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Zakład Prakseologii Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.
- Rad, P. F., & Levin, G. (2006). *Project portfolio management tools and techniques*. IIL Pub.
- Rajegopal, S. (2013). *Portfolio management: How to innovate and invest in successful projects*. Palgrave Macmillan.
- Rajegopal, S., McGuin, P., & Waller, J. (2007). *Project portfolio management: Leading the corporate vision*. Palgrave Macmillan.
- Rayner, P., & Reiss, G. (2013). *Portfolio and programme management demystified: Managing multiple projects successfully* (2nd ed). Routledge.
- Raynor, M. E. (2007). *Paradoks strategii: Jak zapobiegać sytuacjom, w których zamiast oczekiwanego sukcesu doznajemy porażki*. Wydawnictwo Studio Emka.
- Reed, R., & Buckley, M. R. (1988). Strategy in Action – Techniques for Implementing Strategy. *Long Range Planning, 21*(3), 67–74. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(88\)90035-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(88)90035-0)
- Reiss, G., Anthony, M., Chapman, J., Leigh, G., Rayner, P., & Pyne, A. (2006). *Gower handbook of programme management*. Gower Publishing.
- Ring, P. S., & Ven, A. H. van de. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal, 13*(7), 483–498. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130702>
- Romanowska, M. (2009). *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rosiński, S. (2013). Każdy produkt ma inne wymagania. *TSL biznes, 35*.
- Rudek, M., Rogalska, J., & Olkuszniak, G. (2020). *Breakthrough Innovation Poland 2020 Edition*. Nielsen. <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2020/06/Nielsen-Breakthrough-Innovation-Poland-Raport-2019.pdf>
- Sacramento, K. C. C. (2018). What do we know about internationalization strategies implementation and what are we missing. *Review of International Business*. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.13259-70>

- Sajkiewicz, A. (2000). *Zasoby ludzkie w firmie: Organizacja, kierowanie, ekonomika: podręcznik*. Poltext.
- Senge, P. M. (2012). *Piąta dyscyplina: Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Wolters Kluwer Polska.
- Serdar, A. S., & Tanyaş, M. (2007). Integrating Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for Strategic Management: The Case of Higher Education. *Total Quality Management & Business Excellence - TOTAL QUAL MANAG BUS EXCELL*, 18, 999–1014. <https://doi.org/10.1080/14783360701592604>
- Shapiro, C., & Varian, H. R. (2007). *Potęga informacji: Strategiczny przewodnik po gospodarce sieciowej* (A. Sobolewska, C. Matkowski, & K. Masłowska, Tłum.). Helion.
- Sharplin, A. (1985). *Strategic management*. McGraw-Hill.
- Shenhar, A. J. (2004). Strategic Project Leadership. Toward a strategic approach to project management. *R&D Management*, 34(5), 569–578. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2004.00363.x>
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2008). *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami. Sukces wzrostu i innowacji dzięki podejściu romboidalnemu*. APN Promise.
- Simon, M. A. (1982). *Understanding human action: Social explanation and the vision of social science*. State University of New York Press.
- Sirkin, H. L., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). The Hard Side of Change Management. *Harvard Business Review*, 109–118.
- Skłodowski, A. (2016). *Raport sektorowy dystrybucja żywności*. Dom Maklerski PKO Banku Polskiego.
- Snyder, A. V., & Ebeling, H. W. (1992). Targeting a Company's Real Core Competencies. *Journal of Business Strategy*, 13(6), 26–32. <https://doi.org/10.1108/eb039524>
- Sołtysik, M. (2013). Projektowanie strategii zarządzania. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie / Cracow Review of Economics and Management*, 0(910), Article 910.
- Sońta-Drączkowska, E. (2013). *Zarządzanie wieloma projektami*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Spalek, S. (2014). Assessing Project Management Maturity in the Area of Knowledge Management in Select Companies. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 2(2).
- Spalek, S. (2014). Does investment in project management pay off? *Industrial Management & Data Systems*, 114(5), 832–856.
- Spalek, S. (2015). Establishing a Conceptual Model for Assessing Project Management Maturity in Industrial Companies. *The International Journal of Industrial Engineering: Theory, Applications and Practice*. 22. 242-254.
- Spalek, S., & Wolny, M. (2017). Zintegrowana ocena stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (102), 331-343.
- Stabryła, A. (2011). *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stabryła, A. (2022). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy* (Wyd. 1, 6 dodr.). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stańczyk, S. (2015). Triangulacja—Łączenie metod badawczych i urzetenienie badań. W W. Czakon (Red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (III, s. 243–265). Wolters Kluwer Polska.

- Steinmann, H., & Schreyögg, G. (2001). *Zarządzanie: Podstawy kierowania przedsiębiorstwem : koncepcje, funkcje, przykłady*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R., & Ehrlich, A. (2001). *Kierowanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Strategic Planning. (2019). Gartner. <https://www.gartner.com/en/insights/strategic-planning>
- Strategor. (2001). *Zarządzanie firmą: Strategie, struktury, decyzje, tożsamość* (K. Bolesta-Kukułka, Tłum.). Polskie Wydaw. Ekonomiczne.
- Sudoł, S. (1999). *Przedsiębiorstwo: Podstawy nauki o przedsiębiorstwie : teorie i praktyka zarządzania*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.
- Sus-Januchowska, A. (2019). *Logika dopasowania okazji i strategicznych opcji realnych =: Logic of matching opportunities and strategic real options*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Thiry, M. (2006). Managing Programmes of Projects. W J. R. Rodney (Red.), *Gower Handbook of Project Management 4th Edition*. Gower Publishing. https://www.academia.edu/19871273/Gower_Handbook_of_Project_Management_4th_Edition
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1989). *Strategy formulation and implementation: Tasks of the general manager* (4th ed). BPI/Irwin.
- Tikkanen, H., Kujala, J., & Artto, K. (2007). The marketing strategy of a project-based firm: The Four Portfolios Framework. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 194–205. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.03.006>
- Trocki, M., Grucza, B., & Ogonek, K. (2003). *Zarządzanie projektami*. PWE.
- Unger, B. N., Kock, A., Gemünden, H. G., & Jonas, D. (2012). Enforcing strategic fit of project portfolios by project termination: An empirical study on senior management involvement. *International Journal of Project Management*, 30(6), 675–685. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.12.002>
- Van der Maas, A. (2008). *Strategy implementation in a Small Island community: An integrative framework*. Doctoral dissertation Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
- Van Horn, C. E., & Van Meter, D. S. (1977). The Implementation of Intergovernmental Policy. *Policy Studies Review Annual*, 1, 97–120.
- Vuorinen, T., Hakala, H., Kohtamäki, M., & Uusitalo, K. (2018). Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years. *Long Range Planning*, 51(4), 586–605. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.005>
- Walas-Trębacz, J. (2018). Analiza portfelowa w zarządzaniu rozwojem produktów. W P. Cabała (Red.), *Zarządzanie portfelem projektów w organizacji: Koncepcje i kierunki badań* (s. 205–227). Mfiles.pl.
- Wasserman, T., & Czarnecki, J. R. (2014). *A framework for aligning strategy and execution*. PMI® Global Congress 2014, North America, Phoenix, AZ. Newtown Square. <https://www.pmi.org/learning/library/framework-aligning-strategy-execution-9349>
- Wawak, S. (2018). Standardy Zarządzania Portfelem Projektów. W P. Cabała (Red.), *Zarządzanie portfelem projektów w organizacji: Koncepcje i kierunki badań* (s. 117–136). Mfiles.pl.
- Weingartner, H. M. (1966). Capital Budgeting of Interrelated Projects: Survey and Synthesis. *Management Science*, 12(7), 485–516. <https://doi.org/10.1287/mnsc.12.7.485>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed). Pearson Prentice Hall.
- Wideman, R. M. (2004). *A management framework: For project, program and portfolio integration*. Trafford Publishing.

- Wiraeus, D., Creelman, J., & Norton, D. P. (2019). *Agile strategy management in the digital age: How dynamic balanced scorecards transform decision making, speed and effectiveness*. Palgrave Macmillan.
- Wit, B. de, & Meyer, R. (2007). *Synteza strategii: Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów* (J. Sawicki, Tłum.). Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wołczek, P., & Ignacy, J. (2017a). Model wdrażania strategii – wnioski z badań empirycznych liderów biznesu. *Handel Wewnętrzny*, 3 (368) Tom II, 168–180.
- Wołczek, P., & Ignacy, J. (2017b). Modelowe ujęcia wdrażania strategii – przegląd wybranych koncepcji. *Handel Wewnętrzny*, 3 (368) Tom I, 398–409.
- Wright, P. L., Pringle, C. D., & Kroll, M. J. (1992). *Strategic management: Text and cases*. Allyn and Bacon.
- www.portalspozywczy.pl. (2017, czerwiec 7). *Nielsen: Mocna pozycja polskiego rynku FMCG*. <https://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/nielsen-mocna-pozycja-polskiego-ryнку-fmcg,145416.html>
- www.portalspozywczy.pl. (2022, grudzień 23). *Pekao: W jakim kierunku zmierza branża FMCG?* <https://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/pekao-w-jakim-kierunku-zmierza-branża-fmcg,217551.html>
- Wyrozębski, P. (2019). *Biuro zarządzania projektami (PMO)*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wysocki, R. K., & McGary, R. (2005). *Efektywne zarządzanie projektami: Poznaj nowoczesne metody zarządzania projektami*. Helion.
- Yelin, K. C. (2005). Linking Strategy and Project Portfolio Management. W H. A. Levine, *Project portfolio management: A practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits* (1st ed, s. 137–145). Jossey-Bass.
- Young, R., Young, M., Jordan, E., & O'Connor, P. (2012). Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in New Public Management. *International Journal of Project Management*, 30(8), 887–900. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.03.003>
- Zaborek, P. (2007). Studium przypadku jako metoda badawcza pracy doktorskiej. W K. Kuciński (Red.), *Doktoranci o metodologii nauk ekonomicznych* (s. 265–277). Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. https://www.academia.edu/11514428/Studium_przypadku_jako_metoda_badawcza_pracy_doktorskiej
- Żmigrodzki, M. (2016, wrzesień 5). *Zarządzanie portfelem projektów w prostych 6 krokach* | Octigo. <https://octigo.pl/zarządzanie-portfelem-projektow-w-prostych-6-krokach/>

Spis rysunków

Rysunek 1-1. Cztery obszary środowiska.....	23
Rysunek 1-2. Zestrojenie pionowe i poziome przy wykorzystaniu map strategii i strategicznej karty wyników	29
Rysunek 1-3. Model CAP.....	30
Rysunek 1-4. Fazy SIDR	34
Rysunek 1-5. Model adaptacji organizacji do zmieniającego się otoczenia.....	35
Rysunek 1-6. Kluczowe elementy procesu adaptacyjnego organizacji.....	36
Rysunek 1-7. Zintegrowany system zarządzania strategią	43
Rysunek 1-8. Przykładowa mapa strategii.....	44
Rysunek 1-9. Model Strategic Execution Framework (SEF)	45
Rysunek 1-10. Model General Management Navigator	47
Rysunek 1-11. Model syntezy strategii	48
Rysunek 1-12. Model wdrażania strategii, P. Wołczek i J. Ignacy	52
Rysunek 1-13. Hoshin kanri – zarządzanie w pionie i poziomie	53
Rysunek 2-1. Zarządzanie portfelem projektów w ujęciu systemowym.....	65
Rysunek 2-2. Budowa strategii portfela	71
Rysunek 2-3. Graficzne przedstawienie zrównoważonego modelu selekcji projektów	75
Rysunek 2-4. Model ANN	76
Rysunek 2-5. Piramida wytycznych dla przedsiębiorstw	84
Rysunek 2-6. Organizacyjny kontekst zarządzania portfelem	90
Rysunek 2-7. Dziedziny realizacji zarządzania portfelem.....	92
Rysunek 2-8. Oko kompetencji IPMA	93
Rysunek 2-9. Projekt rodziny norm dotyczących zarządzania projektami.....	94
Rysunek 2-10. Zarządzanie portfelem projektów	96
Rysunek 2-11. Proces przełożenia misji, celów i strategii na portfel projektów.....	100
Rysunek 2-12. Wpływ projektów na strategię wyłaniające się i realizowane.....	104
Rysunek 2-13. Model relacji pomiędzy orientacją strategiczną, zarządzaniem portfelem projektów i sukcesem	105
Rysunek 3-1. Model badawczy Źródło: opracowanie własne	108
Rysunek 3-2. Przebieg badań ilościowych i jakościowych Źródło: opracowanie własne	115

Rysunek 3-3. ProceptIn/Walaax – scenariusz 1	118
Rysunek 3-4. ProceptIn/Walaax - scenariusz 2	119
Rysunek 3-5. Liczba zaakceptowanych zaproszeń w odniesieniu do wysłanych zaproszeń po dniach.....	120
Rysunek 3-6. Liczba wysłanych wiadomości w odniesieniu do ilości odpowiedzi po dniach	120
Rysunek 3-7. Porównanie scenariuszy	121
Rysunek 4-1. Sklepy według specjalizacji	125
Rysunek 4-2. Struktura powierzchni sklepów w Polsce.....	126
Rysunek 4-3. Udział nowości w liczbie i sprzedaży produktów FMCG.....	127
Rysunek 4-4. Innowacje na rynku polskim	127
Rysunek 4-5. Sposób wdrażania strategii w firmie Bahlsen Polska.....	135
Rysunek 4-6. Model przejścia od celu do działania w programie WCOM w firmie Bahlsen Polska.....	138
Rysunek 4-7. Organizacja WCOM w firmie Bahlsen Polska.....	140
Rysunek 4-8. Struktura filarowa WCOM.....	142
Rysunek 5-1. Wykorzystanie AHP w procesie oceny wpływu projektów na realizację celów strategicznych.....	166
Rysunek 5-2. Atrybuty efektywnego zarządzania portfelem projektów	174
Rysunek 5-3. 8 etapów zarządzania portfelem projektów w branży FMCG.....	176
Rysunek 5-4. Poziomyj dojrzałości zarządzania portfelem projektów.....	187
Rysunek 5-5. Etapy zarządzania portfelem projektów na różnym poziomie organizacyjnym	189
Rysunek 5-6. Mapa procesu zarządzania portfelem projektów w firmie branży FMCG	191
Rysunek 5-7. Struktura Biur Zarządzania Projektami	196
Rysunek 5-8. Powiązanie portfeli projektów.....	197
Rysunek 5-9. Zintegrowany system zarządzania portfelem projektów.....	198
Rysunek 5-10. Matryca oceny interesariuszy	199
Rysunek 5-11. Graficzne przedstawienie umiejętności.....	204
Rysunek 5-12. Poziom realizacji celów projektowych.....	208
Rysunek 5-13. Realizacja wydatków projektowych.....	209
Rysunek 5-14. Zmienność realizacji celów i wydatków	210
Rysunek 5-15. Poziom ryzyka dla poszczególnych projektów	212

Rysunek 5-16. System oceny projektów w portfolio213

Spis tabel

Tabela 1-1. Zestawienie różnych definicji słowa strategia.....	8
Tabela 1-2. Charakterystyka oraz ograniczenia 10 szkół Mintzberga.....	11
Tabela 1-3. Różne kryteria klasyfikacji strategii.....	16
Tabela 1-4. Koncepcje projektowania strategii organizacji.....	18
Tabela 1-5. Porównanie koncepcji projektowania strategii.....	26
Tabela 1-6. Definicje wdrożenia strategii.....	39
Tabela 1-7. Sześć zasad strategii błękitnego oceanu.....	49
Tabela 1-8. Porównanie modeli wdrażania strategii.....	55
Tabela 2-1. Porównanie wybranych definicji portfela projektów.....	61
Tabela 2-2. Porównanie wybranych definicji zarządzania portfelem projektów.....	63
Tabela 2-3. Porównanie roli zarządzania operacyjnego i zarządzania projektami.....	67
Tabela 2-4. Etapy procesu zarządzania portfelem projektów wg różnych autorów.....	69
Tabela 2-5. Modele zarządzania portfelem projektów.....	72
Tabela 2-6. Model dojrzałości P3M3.....	79
Tabela 2-7. Funkcje PMO wg różnych autorów.....	81
Tabela 2-8. Praktyki w ramach cykli zarządzania portfelem według MOP.....	88
Tabela 2-9. Porównanie The Standard for Portfolio Management edycja 3 i 4.....	89
Tabela 2-10. Kryteria podziału metod selekcji projektów.....	102
Tabela 3-1. Struktura badanych osób.....	112
Tabela 3-2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw.....	113
Tabela 4-1. Przegląd działań strategicznych spółek branży FMCG notowanych na GPW.....	129
Tabela 4-2. Ranking czynników mających wpływ na realizację strategii.....	146
Tabela 4-3. Korelacje pomiędzy otoczeniem, rozwojem pracowników a pomysłami pracowniczymi.....	148
Tabela 4-4. Związek między odpowiedzią na pytanie 12 (zmiana strategii organizacji), a odpowiedziami na pytania 5 i 7.....	149
Tabela 4-5. Sposób reakcji przedsiębiorstw FMCG na zmiany otoczenia.....	150
Tabela 4-6. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące problemów w zarządzaniu portfelem projektów.....	158
Tabela 5-1. Zestawienie wag wynikających z analizy AHP dla kryteriów doboru projektów do portfela.....	167

Tabela 5-2. Zestawienie parametrów spójności dla oceny poszczególnych kryteriów	167
Tabela 5-3. ETAP 1: tworzenie strategii portfela: wejścia i wyjścia.....	175
Tabela 5-4. ETAP 2: zgłaszanie inicjatyw projektowych: wejścia i wyjścia	175
Tabela 5-5. ETAP 3: ocena, selekcja i priorytetyzacja projektów: wejścia i wyjścia	177
Tabela 5-6. ETAP 4: analiza zależności pomiędzy realizowanymi projektami: wejścia i wyjścia	177
Tabela 5-7. ETAP 5: równoważenie portfela projektów: wejścia i wyjścia.....	178
Tabela 5-8. ETAP 6: Realizacja i kontrola aktywnych projektów: wejścia i wyjścia	178
Tabela 5-9. ETAP 7: Kontrola efektów zamkniętych projektów w odniesieniu do realizacji celów biznesowych: wejścia i wyjścia.....	179
Tabela 5-10. ETAP 8: Wyciąganie wniosków dotyczących całego portfela projektów: wejścia i wyjścia.....	179
Tabela 5-11. Wytyczne zarządzania portfelem projektów w branży FMCG	180
Tabela 5-12. Model dojrzałości zarządzania portfelem projektów	182
Tabela 5-13. Plan komunikacji	200
Tabela 5-14. Formularz oceny skomplikowania projektu	201
Tabela 5-15. Matryca umiejętności pracownika.....	204
Tabela 5-16. Formularz oceny wartości netto dla biznesu	207
Tabela 5-17. Formularz opracowania optymalnego portfela projektów.....	207

Załączniki

Załącznik 1 - Raport z badań pilotażowych do pracy doktorskiej pt.: *Zarządzanie portfelem projektów w procesie wdrażania strategii producenta dóbr szybko rotujących*

Celem badań pilotażowych była weryfikacja poprawności ankiety oraz zrozumienia pytań przez ankietowanych. Oprócz tego zostały przetestowane różne formy przeprowadzenia badania: wersja papierowa, formularz google, limesurvey. W badaniach pilotażowych wzięło udział 6 osób z firmy Bahlsen Polska. Jest to przedsiębiorstwo działające w branży dóbr szybko rotujących.

Poniżej przedstawione zostały uwagi zgłaszane przez ankietowanych w trakcie prowadzenia badania:

- brak informacji o tym czy badanie dotyczy lokalnego oddziału w Polsce, czy może odpowiadając na pytania należy brać pod uwagę całą grupę Bahlsen (ankietowani biorą udział również w projektach grupowych, nie tylko lokalnych),
- zastosowano skalę 5-cio i 7-io punktową, ale lepsza byłaby 6-cio punktowa (ludzie mają tendencję do zaznaczania opcji środkowej),
- trudność w wyborze tylko jednej opcji w pytaniach dotyczących: sposobu wdrażania strategii (wykorzystywane są więcej niż 1 sposób), obszarach na których koncentruje się strategia (strategia dotyczy różnych opcji: intensyfikacja sprzedaży istniejących produktów na dotychczasowych rynkach oraz wchodzenie na nowe rynki z dotychczasowymi produktami) oraz istnienia komórki odpowiedzialnej za koordynację projektów (przy zaznaczeniu opcji, że nie ma takiej komórki w organizacji należy wybrać kto jest odpowiedzialny),
- doprecyzowanie pytania: „jak często pracownicy zgłaszają pomysły...” – członkowie zarządu również są pracownikami firmy,
- sytuacja związana z pandemią może zaburzać odpowiedzi na pytania dotyczące częstotliwości zmian otoczenia i ich wpływu na działalność firmy,
- doprecyzowanie pytania: „jak często zmiany otoczenia wymagały dostosowania projektów...” – rozumiane dwojako: dostosowanie samych projektów – np. przejście na formę zdalną; dostosowanie listy realizowanych projektów do zmian otoczenia,
- doprecyzowanie pytania: „w jakim stopniu poziom ryzyka ma wpływ na decyzję o realizacji projektów?” – rozumiane dwojako: ryzyko dla powodzenia projektu; ryzyko dla funkcjonowania biznesu, w związku z czym realizowane są dane projekty, które mają uchronić firmę,

- brak informacji o tym, które pytania dotyczą prac w ramach projektów, a które całości działań realizowanych w projekcie,
- doprecyzowanie pytania: „w jakim stopniu kierownik projektu jest odpowiedzialny za przydzielone mu projekty?” – rozumiane dwojako: odpowiedzialność za określenie sposobu pracy w projekcie, dobór członków zespołu itp.; odpowiedzialność za realizację większości zadań w projekcie i raportowanie postępów do komitetu sterującego (członkowie zespołu traktowani są bardziej jak eksperci funkcjonalni),
- brak informacji, które pytania dotyczą opinii jak powinno być najlepiej, a które stanu faktycznego w firmie,

WNIOSKI:

- należy dołożyć w części pytań opcję wielokrotnego wyboru,
- doprecyzować poziom organizacyjny, który należy brać pod uwagę odpowiadając na pytania. Należy brać również perspektywę grupową, jeśli mają one istotny wpływ na: realizowane projekty na poziomie lokalnym i/lub angażowanie zasobów oddziału lokalnego,
- zastosować skalę 6-cio punktową,
- doprecyzować pytania pod kątem: zgłaszania pomysłów przez pracowników średniego i niższego szczebla (nie dotyczy kadry zarządzającej); wpływ otoczenia na listę realizowanych projektów; wpływ ryzyka związanego z powodzeniem projektu na jego zatwierdzenie do realizacji; odpowiedzialność kierownika projektu rozumiana jako autonomia w podejmowaniu decyzji.
- określić w treści pytania jeśli dotyczy ono opinii.
- spośród wykorzystanych form prowadzenia ankiety najlepsza okazała się limesurvey.

- doskonalenie procesów biznesowych
- inny, jaki:

7. Jak często była zmieniana strategia w ostatnich 5 latach?

- 0 razy 1 raz 2 razy 3 razy 4 razy 5 razy pow. 5 razy nie wiem

8. Proszę ocenić w skali od 1 do 5 (1 stopień najniższy, 5 najwyższy) następujące kwestie. Odpowiedzi proszę zakreślić kółkiem bądź postawić krzyżyk.

8.1. W jakim stopniu poziom ryzyka dla powodzenia projektu ma wpływ na decyzję o jego realizacji?	niewielkim									bardzo dużym
8.2. W jakim stopniu projekty są przeglądane i monitorowane pod kątem zgodności ze strategią?	niewielkim									bardzo dużym
8.3. W jakim stopniu decydenci posiadają wszystkie wymagane informacje o projektach?	niewielkim									bardzo dużym
8.4. Jak często występują problemy w komunikacji pomiędzy szczeblami zarządzania w organizacji (nie tylko w ramach prac projektowych)?	często									rzadko
8.5. W jakim stopniu kierownik projektu jest odpowiedzialny za decyzje w ramach realizowanego projektu?	niewielkim									bardzo dużym
8.6. W jakim stopniu alokacja zasobów do projektów jest powiązana ze strategicznymi priorytetami organizacji?	niewielkim									bardzo dużym

9. Proszę zaznaczyć jakie bariery w komunikacji (nie tylko w ramach prac projektowych) występują w Pana/i firmie (proszę zaznaczyć do 3 opcji):

- różnice kulturowe
- brak zaufania
- presja czasu
- brak wiedzy / przygotowania specjalistycznego
- nadawca nie jest przekonany co do treści przekazywanej przez siebie informacji
- brak zainteresowania odbiorcy treścią odbieranej informacji
- różnice w szczeblu organizacyjnym
- przekazana informacja jest niezrozumiała
- inny, jaki:

10. Czy w Pana/i firmie istnieje komórka odpowiedzialna za koordynację projektów?

- tak nie, za koordynację projektów w firmie odpowiedzialny jest (proszę zaznaczyć do 3 opcji):
- najwyższe kierownictwo
 - poszczególni kierownicy działów
 - nie ma osoby/obszaru odpowiedzialnego
 - inny, jaki:

11. Proszę uszeregować poniższe kwestie według ich ważności, które w Pana/i opinii mają wpływ na realizację strategii (1 – najważniejsze, 5 – najmniej ważne):

Adaptacja działań do zmieniającego się otoczenia

Eliminowanie barier w komunikacji

Realizacja inicjatyw oddolnych

Wstrzymywanie projektów nierokujących szans na sukces

Wydzielenie funkcji zarządzania portfelem projektów

12. Jak często pracownicy są oddelegowywani wyłączenie do pracy w danym projekcie (są zwolnieni z realizacji swoich bieżących obowiązków)?

- nigdy rzadko często bardzo często nie wiem

13. Jak często pracownicy uczestniczą w projektach równoległe do swoich bieżących obowiązków?
 nigdy rzadko często bardzo często nie wiem

14. Czy zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem „w mojej firmie strategia wdrażana jest poprzez realizowane projekty”?

tak nie nie mam zdania

Proszę uzasadnić odpowiedź:

.....
.....
.....
.....

V. Charakterystyka firmy

15. Liczba pracowników: < 10, 11- 50, 51-100, 101-250, 251-500, 501- 1000, > 1000 pracowników.

16. W Pana/i opinii sytuacja finansowa firmy jest: dobra, przeciętna, zła.

17. Jaki jest dominujący profil działania firmy (w przypadku wielu form prowadzonej działalności proszę wybrać jedną dominującą): produkcja, handel, dystrybucja

18. Jakie są Pana/i przewidywania dotyczące kondycji finansowej firmy w następnych trzech latach:

poprawa, pogorszenie, brak istotnych zmian

VI. Charakterystyka stanowiska pracy

19. Na jakim stanowisku Pan/i pracuje:

stanowisko kierownicze wyższego szczebla stanowisko kierownicze średniego szczebla

stanowisko kierownicze niższego szczebla stanowisko specjalistyczne inne, jakie:

.....

20. Łączny staż pracy (w obecnej i wcześniejszych firmach):

do roku 1-5 lat 6-10 lat pow. 11 lat

21. Za jaki obszar działalności firmy jest Pan/i odpowiedzialny (proszę wybrać jedną opcję, która jest najbardziej zbliżona do charakteru Pana/i pracy):

zaopatrzenia, produkcji, marketingu i sprzedaży, finansów, kadr, całą firmę, zarządzania projektami, inne

22. Ilość projektami Pan/i kierował lub nadal kieruje w ostatnich 5 latach:

0, 1-3, 4-6, 7-10, pow. 10,

23. W ilu projektach Pan/i brał udział lub nadal bierze udział w ostatnich 5 latach:

0, 1-3, 4-6, 7-10, pow. 10,

Załącznik 3 - Kwestionariusz ankietowy

Ankieta jest skierowana do osób odpowiedzialnych za zarządzanie projektami w organizacjach branży FMCG.

Celem ankiety jest poznanie opinii na temat roli jaką pełni proces zarządzania portfelem projektów we wdrażaniu strategii firm z branży FMCG.

Wyniki badań zostaną wykorzystane na potrzeby przygotowania pracy doktorskiej pt. Zarządzanie portfelem projektów w procesie wdrażania strategii producenta dóbr szybko rotujących.

I. Realizacja strategii

1. W jaki sposób Pana/i zdaniem przedsiębiorstwa powinny formułować strategię (proszę wybrać co najwyżej 2 odpowiedzi)?

- poprzez opracowanie planów długoterminowych,
- oddolnie,
- odgórnie,
- konsultacyjnie na drodze uzgodnień między różnymi poziomami zarządzania,
- inne:.....

2. Jaki jest Pana/i zdaniem dominujący element realizacji strategii przedsiębiorstw branży FMCG?

- doskonalenie istniejących procesów,
- wprowadzanie nowych rozwiązań,
- inne:.....

3. Jaki sposób Pana/i zdaniem jest najskuteczniejszy we wdrażaniu strategii?

- realizacja inicjatyw oddolnych,
- realizacja inicjatyw narzuconych odgórnie przez kierownictwo,
- konsultacyjny na drodze uzgodnień między różnymi poziomami zarządzania,
- inne:.....

4. Proszę uszeregować poniższe kwestie według ich ważności, które w Pana/i opinii mają wpływ na realizację strategii (1 – najważniejsze, 5 – najmniej ważne):

- Adaptacja działań do zmieniającego się otoczenia
- Eliminowanie barier w komunikacji
- Realizacja inicjatyw oddolnych
- Wstrzymywanie projektów nierokujących szans na sukces
- Wydzielenie funkcji zarządzania portfelem projektów

II. Otoczenie biznesowe

5. W jakim stopniu powinny być monitorowane zmiany w otoczeniu biznesowym? (1 - niewielkim, 5 - bardzo dużym)	niewielkim									bardzo dużym
6. W jakim stopniu firma powinna inwestować w rozwój pracowników i zespołów?	niewielkim									bardzo dużym
7. Jak często pomysły zgłaszane przez pracowników średniego i niższego szczebla (nie dotyczy kadry zarządzającej) powinny być źródłem zmian strategicznych? (1 - bardzo rzadko, 5 - bardzo często)	bardzo rzadko									bardzo często
8. W jakim stopniu decyzje w firmie powinny być scentralizowane? (1 - niewielkim, 5 - bardzo dużym)	niewielkim									bardzo dużym
9. Jak często następowały istotne zmiany w otoczeniu biznesowym mające wpływ na branżę FMCG w ostatnich 5 latach? (1 - bardzo rzadko, 5 - bardzo często)	bardzo rzadko									bardzo często
10. Jak często zmiany otoczenia wymagają dostosowania listy realizowanych projektów? (1 - bardzo rzadko, 5 - bardzo często)	bardzo rzadko									bardzo często

11. Jaka jest Pana/i opinia na temat wpływu otoczenia na działalność firmy? Czy w sytuacji gdy zmienność i złożoność otoczenia biznesowego są bardzo wysokie Pana/i zdaniem należy:

- zrezygnować z przewidywań i nastawić się na szybkie reagowanie na nadchodzące zdarzenia,
- przewidywać różne wersje możliwych wydarzeń i przygotowywać adekwatne plany reakcji (plany awaryjne),
- mimo dużej niepewności opierać się na jednej najbardziej prawdopodobnej prognozie,
- inne:.....

12. W jaki sposób firmy powinny reagować na zmiany w otoczeniu biznesowym (proszę zaznaczyć do 3 opcji)?

- realizację nowych projektów,
- wstrzymanie realizacji projektów,
- zmianę strategii organizacji,
- wprowadzanie zmian w portfolio produktów,
- inwestowanie w nowe technologie,
- przygotowywanie scenariuszy rozwoju zdarzeń,
- realizację inicjatyw/pomysłów oddolnych,
- doskonalenie procesów biznesowych,
- inne:.....

III. Problemy w zarządzaniu portfelem projektów

W procesie zarządzania portfelem wyróżnia się następujące fazy:

1. Tworzenie strategii portfela,
2. Zgłaszanie inicjatyw projektowych,
3. Ocena, selekcja i priorytetyzacja projektów,
4. Równoważenie portfela projektów,
5. Realizacja i kontrola aktywnych projektów.

Następne pytania będą dotyczyły problemów. Zaznacz, który problem występuje najczęściej w danej fazie.

13. Tworzenie strategii portfela (proszę wybrać co najwyżej 3 odpowiedzi)

- brak znajomości ograniczeń organizacji,
- brak dialogu z interesariuszami,
- brak wsparcia najwyższego kierownictwa,
- brak zarządzania ryzykiem portfela projektów,
- brak wiedzy, co to jest portfel projektów,
- brak jasnej odpowiedzialności za zarządzanie portfelem,
- niewłaściwa lub niewystarczająca komunikacja,
- brak dostosowania portfela do zmian wewnątrz i na zewnątrz organizacji,
- brak określonego celu wdrożenia zarządzania portfelem projektów,
- brak jasnych kryteriów priorytetyzacji projektów lub są one zbyt skomplikowane,
- brak jasnych celów strategicznych.

14. Zgłaszanie inicjatyw projektowych (proszę wybrać co najwyżej 3 odpowiedzi)

- brak znajomości ograniczeń organizacji,
- brak dialogu z interesariuszami,
- brak wsparcia najwyższego kierownictwa,
- brak zarządzania ryzykiem portfela projektów,
- brak wiedzy, co to jest portfel projektów,
- brak jasnej odpowiedzialności za zarządzanie portfelem,
- niewłaściwa lub niewystarczająca komunikacja,
- brak dostosowania portfela do zmian wewnątrz i na zewnątrz organizacji,
- brak określonego celu wdrożenia zarządzania portfelem projektów,

- brak jasnych kryteriów priorytetyzacji projektów lub są one zbyt skomplikowane,
- brak jasnych celów strategicznych.

15. Ocena, selekcja i priorytetyzacja projektów (proszę wybrać co najwyżej 3 odpowiedzi)

- brak znajomości ograniczeń organizacji,
- brak dialogu z interesariuszami,
- brak wsparcia najwyższego kierownictwa,
- brak zarządzania ryzykiem portfela projektów,
- brak wiedzy, co to jest portfel projektów,
- brak jasnej odpowiedzialności za zarządzanie portfelem,
- niewłaściwa lub niewystarczająca komunikacja,
- brak dostosowania portfela do zmian wewnątrz i na zewnątrz organizacji,
- brak określonego celu wdrożenia zarządzania portfelem projektów,
- brak jasnych kryteriów priorytetyzacji projektów lub są one zbyt skomplikowane,
- brak jasnych celów strategicznych.

16. Równoważenie portfela projektów (proszę wybrać co najwyżej 3 odpowiedzi)

- brak znajomości ograniczeń organizacji,
- brak dialogu z interesariuszami,
- brak wsparcia najwyższego kierownictwa,
- brak zarządzania ryzykiem portfela projektów,
- brak wiedzy, co to jest portfel projektów,
- brak jasnej odpowiedzialności za zarządzanie portfelem,
- niewłaściwa lub niewystarczająca komunikacja,
- brak dostosowania portfela do zmian wewnątrz i na zewnątrz organizacji,
- brak określonego celu wdrożenia zarządzania portfelem projektów,
- brak jasnych kryteriów priorytetyzacji projektów lub są one zbyt skomplikowane,
- brak jasnych celów strategicznych.

17. Realizacja i kontrola aktywnych projektów (proszę wybrać co najwyżej 3 odpowiedzi)

- brak znajomości ograniczeń organizacji,
- brak dialogu z interesariuszami,
- brak wsparcia najwyższego kierownictwa,
- brak zarządzania ryzykiem portfela projektów,
- brak wiedzy, co to jest portfel projektów,
- brak jasnej odpowiedzialności za zarządzanie portfelem,
- niewłaściwa lub niewystarczająca komunikacja,
- brak dostosowania portfela do zmian wewnątrz i na zewnątrz organizacji,
- brak określonego celu wdrożenia zarządzania portfelem projektów,
- brak jasnych kryteriów priorytetyzacji projektów lub są one zbyt skomplikowane,
- brak jasnych celów strategicznych.

IV. Realizacja projektów

18. Jaki wpływ ma ryzyko na decyzję o realizacji projektu? (1 - niewielki, 5 - bardzo duży)	niewielki									bardzo duży
19. Na jakim poziomie szczegółowości projekty powinny być przeglądane i monitorowane pod kątem zgodności ze strategią?	niewielkim									bardzo dużym
20. W jakim stopniu zarządzanie portfelem projektów wpływa na zmianę kultury organizacyjnej (np. większą pracę zespołową, eliminowanie silosowości)?	niewielkim									bardzo dużym
21. W jakim stopniu kierownik projektu powinien być odpowiedzialny za decyzje w ramach realizowanego projektu?	niewielkim									bardzo dużym
22. W jakim stopniu alokacja zasobów do projektów powinna być powiązana ze strategią organizacji?										

niewielkim

bardzo dużym

23. Proszę zaznaczyć jakie bariery w komunikacji Pana/i zdaniem najczęściej występują w przedsiębiorstwach (proszę wybrać co najwyżej 3 odpowiedzi):

- różnice kulturowe,
- brak zaufania,
- presja czasu,
- brak wiedzy / przygotowania specjalistycznego,
- nadawca nie jest przekonany co do treści przekazywanej przez siebie informacji,
- brak zainteresowania odbiorcy treścią odbieranej informacji,
- różnice w szczeblu organizacyjnym,
- przekazana informacja jest niezrozumiała,
- inne:.....

24. Kto Pana/i zdaniem powinien decydować o przydziale zasobów do projektów?

- najwyższe kierownictwo,
- kierownicy działów,
- biuro zarządzania projektami,
- inne:.....

25. Kto Pana/i zdaniem powinien decydować o przerwaniu/wstrzymaniu projektu?

- najwyższe kierownictwo,
- kierownicy działów,
- biuro zarządzania projektami,
- inne:.....

26. Czy Pana/i zdaniem członkowie zespołów projektowych powinni być oddelegowywani wyłącznie do pracy w danym projekcie/projektach?

- tak nie nie mam zdania

27. Czy Pana/i zdaniem kryteria doboru projektów do portfela powinny uwzględniać ich specyfikę?

- tak nie nie mam zdania

28. Czy Pana/i zdaniem system motywacyjny powinien być powiązany z realizacją celów projektowych?

- tak nie nie mam zdania

29. Czy zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem „firmy wdrażają strategię poprzez realizowane projekty”?

- tak nie nie mam zdania

Proszę uzasadnić odpowiedź:

.....
.....
.....

V. Charakterystyka firmy w której Pan/i pracuje

30. Liczba pracowników: < 10, 11- 50, 51-100, 101-250, 251-500, 501- 1000, > 1000 pracowników.

31. W Pana/i opinii sytuacja finansowa firmy jest: dobra, przeciętna, zła.

32. Jaki jest dominujący profil działania firmy (w przypadku wielu form prowadzonej działalności proszę wybrać jedną dominującą): produkcja, handel, dystrybucja

33. Jakie są Pana/i przewidywania dotyczące kondycji finansowej firmy w następnych trzech latach:

- poprawa, pogorszenie, brak istotnych zmian

VI. Charakterystyka Pana/i stanowiska pracy

34. W jakim pionie funkcjonalnym organizacji znajduje się Pana/i stanowisko?

- IT,
- R&D,

- Supply-Chain,
- Marketing,
- inne:

35. Miejsce stanowiska w strukturach firmy:

- w zarządzie firmy, jeden poziom poniżej zarządu firmy, dwa poziomy poniżej zarządu firmy, inne:

36. Łączny staż pracy (w obecnej i wcześniejszych firmach):

- do roku 1-5 lat 6-10 lat pow. 11 lat

Załącznik 4 - Skrypt: wywiad dotyczący zarządzania portfelami projektów i wpływu na realizację strategii w branży FMCG	
Termin:	10.08.2022
Forma:	Spotkanie online

1. Jak Pani/i rozumie portfel projektów? Jak wygląda zarządzanie portfelem projektów w Pana/i firmie?

W firmie występuje dość płaska struktura. Na czele zespołu odpowiedzialnego za zarządzanie portfelem projektów jest jedna osoba raportująca do zarządu. Szczebel niżej znajdują się 4 osoby. Głównym narzędziem wykorzystywanym do zarządzania portfelem jest excel. W firmie jest jeden portfel projektów.

2. Jak można rozumieć strategię portfela projektów?

Strategia portfela projektów rozumiana jest jako spójność projektów z przyjętymi kryteriami strategicznymi. Firma przyjęła 3 kryteria:

- 1. Spójność z misją i wizją. Firma poszerza swoją działalność przez co szuka projektów w nowej gałęzi biznesu utrzymując również dotychczasową działalność.*
- 2. Spodziewany wynik finansowy – ROI.*
- 3. Dostępność zasobów ludzkich.*

Te 3 kryteria są zgodne z celami strategicznymi firmy.

W przypadku większej ilości projektów w stosunku do dostępnych zasobów, które można zaangażować, następuje etap negocjacji z danym project managerem o możliwości zwiększenia jego zaangażowania (zwiększenie obciążenia). Jeśli negocjacje zakończą się niepowodzeniem projekt jest odrzucany. Zarząd nie jest angażowany w podejmowanie decyzji o tym, który projekt należy uruchomić lub wstrzymać.

Co pół roku odbywa się spotkanie z zarządem dotyczące portfela projektów, na którym przedstawiana jest prognoza co do wymaganych zasobów. Następnie są one zatwierdzane lub odrzucane. W przypadku braku zgody na zwiększenie zasobów następuje odrzucenie najmniej opłacalnych projektów. Zarząd podejmuje jedynie decyzje dotyczące zwiększenia zasobów (ich ilości oraz jakości). Decyzje kadrowe podejmowane są szczebel niżej.

3. W jaki sposób wygląda (powinno wyglądać) zgłaszanie inicjatyw projektowych? Jakie działania firma powinna podjąć by pojawiały się nowe projekty?

W przeszłości projekty przychodziły z góry na dół. Obecnie w firmie promowane jest angażowanie niższych szczebli do wychodzenia z propozycją projektów. Następnie są one zbierane w narzędziu engage i analizowane pod kątem kryteriów strategicznych (spójność z misją/wizją, finansowe, zasoby).

4. W jaki sposób odbywa się (powinno się odbywać) selekcja i ocena projektów?

Selekcja odbywa się w oparciu o kryteria strategiczne. Brane są pod uwagę dodatkowe aspekty jak ważność klienta dla którego realizowany jest projekt. Decyzje o wprowadzeniu nowych projektów podejmowane są na bieżąco, jednak strategia doboru projektów weryfikowana jest co około pół roku podczas zebrań podsumowujących dany okres.

5. W jaki sposób przydzielać (powinno się przydzielać) zasoby do uruchomionych projektów?

Dobór projektów nie jest ustandaryzowany. Każda osoba odpowiedzialna za przydzielanie zasobów do projektów robi to według swojej najlepszej wiedzy. Dobór następuje w oparciu o kompetencje, możliwe synergie pomiędzy poszczególnymi osobami. Projekty najczęściej składają się z 3 osób: Lidera projektu, osoby wspierającej lidera, osoby uczącej się. Niektóre przedsięwzięcia wymagają zaangażowania ekspertów branżowych i są oni outsourcowani.

Zespół jest zatwierdzany przez osobę odpowiedzialną za portfel projektów. Zatwierdzenie następuje już podczas przetargu na zespół Project Managera. Nie ma tutaj konieczności zatwierdzania zasobów z innymi działami.

Zasoby budżetowane są raz na cały rok, a co pół roku następuje aktualizacja i zatwierdzanie koniecznych zasobów. W przypadku konieczności nagłego zwiększenia zasobów zwoływane jest dodatkowe spotkanie raz na kwartał.

6. Jak wygląda (powinno wyglądać) kontrola realizowanych projektów?

Jedyna kontrola jest finansowa co miesiąc (założenia projektu w porównaniu z realizacją). Kontrolę przeprowadza osoba zarządzająca portfelem projektów. Co tydzień odbywa się spotkanie w celu przedstawienia statusu poszczególnych projektów. Ma ono charakter informacyjny. Kontrola nie jest bardzo szczegółowa.

7. Podsumowując, czy zgadza się Pan/i, że proces zarządzania portfelem projektów powinien obejmować omówione wyżej etapy tj. tworzenie strategii portfela, inicjowanie projektów, ocenę projektów, równoważenie (przydzielanie zasobów) oraz kontrolę realizowanych projektów? Który z tych etapów jest szczególnie ważny w branży?

Proces zarządzania portfelem projektów powinien obejmować tworzenie strategii portfela, inicjowanie projektów, ocenę projektów, równoważenie (przydzielanie zasobów) oraz kontrolę realizowanych projektów. Dodatkowym istotnym etapem jest kontrola efektów projektu po jego zakończeniu co korzystnie wpływa na relacje z klientem i wizerunek firmy.

Firma stara się unikać zbytniej biurokratyzacji. Niestety powoduje to, że brakuje jasnych wytycznych i dobrych praktyk, co jest istotne w przypadku nowych osób. Każda nowa osoba zmuszona jest wypracować własne dobre praktyki.

8. Jakie czynniki Pana/Pani zdaniem są kluczowe dla skutecznego wdrażania strategii przy wykorzystaniu zarządzania portfelem projektów?

Bardzo istotnym czynnikiem jest wstrzymywanie nierentownych projektów. Pozwala to na uwolnienie zasobów i zaangażowanie ich do projektów bardziej dochodowych (spójnych z celami strategicznymi).

Kolejnym istotnym czynnikiem jest usuwanie barier w komunikacji (np. wynikających z różnic kulturowych).

Ważnymi czynnikami są również wsparcie najwyższego kierownictwa oraz bardziej doświadczonych pracowników.

II. Charakterystyka firmy w której Pan/i pracuje

9. Liczba pracowników: 251-500

10. W Pana/i opinii sytuacja finansowa firmy jest: *dobra*

11. Jaki jest dominujący profil działania firmy (w przypadku wielu form prowadzonej działalności proszę wybrać jedną dominującą): *handel*

12. Jakie są Pana/i przewidywania dotyczące kondycji finansowej firmy w następnych trzech latach: *poprawa*

III. Charakterystyka Pana/i stanowiska pracy

13. Proszę podać nazwę stanowiska i zakres odpowiedzialności.

Project Manager, Zarządzanie Projektem, Odpowiedzialność za czas, jakość i finanse przedsięwzięcia.

14. W jakim pionie funkcjonalnym organizacji znajduje się Pana/i stanowisko?

IT,

R&D,

Supply-Chain,

Marketing,

inne: *Project Development*

15. Miejsce stanowiska w strukturach firmy:

dwa poziomy poniżej zarządu

16. Łączny staż pracy (w obecnej i wcześniejszych firmach):

6-10 lat

Załącznik 5 - Skrypt: wywiad dotyczący zarządzania portfelami projektów i wpływu na realizację strategii w branży FMCG	
Termin:	23.08.2022
Forma:	Spotkanie online

1. Jak Pani/i rozumie portfel projektów? Jak wygląda zarządzanie portfelem projektów w Pana/i firmie?

Portfel projektów to suma wszystkich projektów w danym obszarze zarządzania. W branży FMCG najważniejszymi obszarami są działy: Marketingu, Sprzedaży, Logistyki i Operacji. W ramach każdego z tych działów w przypadku realizowanych projektów można mówić o portfelach. Poza tym prowadzone są projekty obejmujące swoim zasięgiem całą firmę. Przewodnictwo w nich obejmuje ten obszar, który ma wiodącą rolę w danym projekcie. Budowa strategii biznesowej związana jest z opracowaniem wizji, diagnozą kluczowych problemów oraz wyznaczeniem konkretnych kierunków. Na tej podstawie definiowane są projekty strategiczne. W firmie projekty można podzielić na strategiczne, które są bezpośrednio powiązane ze strategią (są częścią planu strategicznego) oraz taktyczne.

2. Jak można rozumieć strategię portfela projektów?

Realizowane projekty powinny wynikać ze strategii. Muszą spełniać pewne ustalone kryteria. W rzeczywistości biznesowej bardzo często wiodącą rolę odgrywa tzw. „polityka”, która powoduje że na pierwszym miejscu stawia się interes poszczególnych menedżerów, a nie dobro firmy.

3. W jaki sposób wygląda (powinno wyglądać) zgłaszanie inicjatyw projektowych? Jakie działania firma powinna podjąć by pojawiały się nowe projekty?

Najważniejsza jest transparentna i jasna komunikacja strategii, a następnie sprawdzenie czy jest ona zrozumiała przez ludzi. Pracownicy są motywowani do tego aby wychodzić z inicjatywą projektów, które ich zdaniem mogą przynieść wartość dodaną dla organizacji. Oprócz tego projekty strategiczne najczęściej pochodzą od zarządu, gdyż wynikają bezpośrednio z diagnozy strategicznej.

4. W jaki sposób odbywa się (powinno się odbywać) selekcja i ocena projektów?

Selekcja odbywa się na podstawie celów danego projektu. Najczęściej wykorzystywany jest wskaźnik size of the price określający wielkość nagrody wynikającej z realizacji danego projektu.

Ważnym aspektem są też kryteria wynikające ze strategicznych planów długoterminowych. Oprócz tego każdy z obszarów ma zdefiniowane własne kryteria doboru projektów wynikające z celów, np. obszar operacyjny ma za zadanie przynosić oszczędności i poprawiać efektywność, więc to są kluczowe kryteria pod kątem których dobierane są projekty do portfela.

5. W jaki sposób przydzielać (powinno się przydzielać) zasoby do uruchomionych projektów?

Kluczowymi informacjami są: efekty jakie ma przynieść dany projekt oraz zasoby jakie będzie angażował. Są różne podejścia do przydzielania zasobów w różnych obszarach. W Marketingu projekty składają się z 5 faz. Po każdej fazie następuje akceptacja. W I fazie określone są założenia projektu, cele oraz studium wykonalności. Na tym etapie następuje decyzja o przydzieleniu zasobów.

W firmie nie ma wyszczególnionego obszaru zarządzania projektami. Projekty przydzielane są do danego obszaru w zależności od charakteru danego projektu.

Jeżeli projekty są strategiczne to zasoby zatwierdzane są przez zarząd. W przypadku projektów taktycznych zatwierdzenie następuje przez dyrektora danego obszaru. W sytuacji, gdy projekt angażuje więcej obszarów przydzielenie zasobów następuje w porozumieniu z dyrektorami danych pionów funkcjonalnych.

6. Jak wygląda (powinno wyglądać) kontrola realizowanych projektów?

Projekty strategiczne są prezentowane raz w miesiącu na spotkaniu zarządu. Przedstawiany jest miesięczny status realizacji projektów na podstawie wcześniej określonego harmonogramu oraz realizacja zdefiniowanych KPI. Omawiane są również ryzyka oraz kolejne kroki. Jeżeli dany etap projektu wymaga decyzji o dalszej kontynuacji, jest ona podejmowana na spotkaniu przez zarząd.

W przypadku projektów taktycznych sposób kontroli jest indywidualnie określony przez dany obszar.

7. Podsumowując, czy zgadza się Pan/i, że proces zarządzania portfelem projektów powinien obejmować omówione wyżej etapy tj. tworzenie strategii portfela, inicjowanie projektów, ocenę projektów, równoważenie (przydzielanie zasobów) oraz kontrolę realizowanych projektów? Który z tych etapów jest szczególnie ważny w branży?

Wymienione fazy są istotne natomiast należy zwrócić uwagę, że sam portfel projektów nie powinien mieć jako takiej strategii. W firmie jest jedna strategia biznesowa, która określa plan działania, czyli projekty strategiczne. Najistotniejszą fazą jest planowanie. Większość projektów upada ponieważ jest źle zaplanowana (definiowanie celów, studium wykonalności).

8. Jakie czynniki Pana/Pani zdaniem są kluczowe dla skutecznego wdrażania strategii przy wykorzystaniu zarządzania portfelem projektów?

Istotne czynniki to: polityka (branie pod uwagę interesów kluczowych interesariuszy projektu), powiązanie z celami strategicznymi, zarządzanie zasobami, komunikacja, klarowność celów, zaangażowanie zarządu, zrozumienie zależności pomiędzy realizowanymi projektami.

Załącznik 6 - Skrypt: wywiad dotyczący zarządzania portfelami projektów i wpływu na realizację strategii w branży FMCG	
Termin:	21.09.2022
Forma:	Spotkanie online

1. Jak Pani/i rozumie portfel projektów? Jak wygląda zarządzanie portfelem projektów w Pana/i firmie?

Portfel projektów to zbiór projektów/inicjatyw, które powinny być ze sobą powiązane poprzez wspólny cel biznesowy lub rodzaj projektu.

Zarządzanie portfelem projektów w firmie polega na tym na gremium Project Approval Review następuje przegląd propozycji projektów i zatwierdzenie ich jeśli spełniają kryteria biznesowe. Następnie wszystkie projekty wprowadzone są do jednej bazy, gdzie przypisuje się im typ projektu pod względem metodologii prowadzenia. Projekty wprowadzone do bazy są regularnie monitorowane pod względem harmonogramu, wyników audytów, realizacji celów.

2. Jak można rozumieć strategię portfela projektów?

Większość inicjatyw projektowych przychodzi oddolnie. Od górnicy przychodzi propozycje strategicznych celów biznesowych, a zespoły odpowiedzialne za poszczególne procesy proponują projekty, które można byłoby uruchomić, żeby osiągnąć dany cel.

Dodatkowo każdy zespół odpowiedzialny za dany proces ma zdefiniowane wskaźniki, za pomocą których monitoruje dany proces. W przypadku odchylenia uruchamiany jest projekt, który ma za zadanie usunąć anomalię. Projekty posiadają 2 lub więcej Komitetów Sterujących: w krótkiej perspektywie są to zespoły odpowiedzialne za dany proces biznesowy do których wyniki raportuje Kierownik Projektu; w dłuższej perspektywie jest to grono strategiczne, w skład którego wchodzi m.in. Biuro Wsparcia Projektów oraz członkowie Zarządu – do niego raportują kierownicy zespołów odpowiedzialnych za dane procesy biznesowe w firmie.

3. W jaki sposób wygląda (powinno wyglądać) zgłaszanie inicjatyw projektowych? Jakie działania firma powinna podjąć by pojawiały się nowe projekty?

Projekty najczęściej uruchamiane są oddolnie w oparciu o zdefiniowane wskaźniki dla danego procesu biznesowego, a także w oparciu o cele biznesowe przychodzące z Zarządu.

4. W jaki sposób odbywa się (powinno się odbywać) selekcja i ocena projektów?

W firmie wykorzystywana jest macierz zaangażowanie, która przedstawia jedynie osoby, które obecnie są zaangażowane w projekty/inicjatywy, ale nie przedstawia stopień zaangażowania. Głównym kryterium jest wynik finansowy, jeżeli dany projekt może, np. przynieść duże oszczędności to zasoby „muszą się znaleźć”. Czasem jeśli zasoby stanowią wąskie gardło podejmowane są decyzje o zastopowaniu innego projektu przez zespół odpowiedzialny za dany proces lub grono strategiczne.

5. W jaki sposób przydzielać (powinno się przydzielać) zasoby do uruchomionych projektów?

Zasoby przydzielane są do projektu w oparciu o posiadane kompetencje oraz macierz zaangażowania. W przypadku uruchamiania projektu zasoby są dodatkowo potwierdzane z szefem danego działu.

6. Jak wygląda (powinno wyglądać) kontrola realizowanych projektów?

Kontrola jest na dwóch poziomach: na poziomie zespołów odpowiedzialnych za dany proces co dwa tygodnie oraz na poziomie strategicznym co miesiąc. Kontrola jest przede wszystkim w oparciu o realizację celów finansowych.

7. Podsumowując, czy zgadza się Pan/i, że proces zarządzania portfelem projektów powinien obejmować omówione wyżej etapy tj. tworzenie strategii portfela, inicjowanie projektów, ocenę projektów, równoważenie (przydzielanie zasobów) oraz kontrolę realizowanych projektów? Który z tych etapów jest szczególnie ważny w branży?

Istotne jest powiązanie projektów z planem długoterminowym i regularna weryfikacja tego planu.

8. Jakie czynniki Pana/Pani zdaniem są kluczowe dla skutecznego wdrażania strategii przy wykorzystaniu zarządzania portfelem projektów?

Właściwe kryteria doboru projektów powiązane ze strategią

Priorytetyzacja projektów

Dobór właściwych celów strategicznych

Załącznik 7 - Skrypt: wywiad dotyczący zarządzania portfelami projektów i wpływu na realizację strategii w branży FMCG	
Termin:	22.09.2022
Forma:	Spotkanie online

1. Jak Pani/i rozumie portfel projektów? Jak wygląda zarządzanie portfelem projektów w Pana/i firmie?

Portfel projektów to zbiór wszystkich projektów realizowanych w firmie.

Decyzje o uruchomieniu projektów wynikają z potrzeby biznesowej. Następnie przydzielane są niezbędne zasoby oraz ustalana jest metoda prowadzenia projektu. Projekty zwalniające są na specjalnym gremium, w którym bierze udział dział wsparcia projektów (zapewnia, że projekty realizowane są zgodnie z ustalonymi standardami) oraz przedstawiciel kontrolingu (zapewnia powiązanie projektów z celami biznesowymi).

Uruchomione projekty trafiają do bazy portfela projektów oraz uzupełniana jest macierz do zarządzania zasobami. Projekty nadzorowane są przez zespoły optymalizacyjne odpowiedzialne za dany obszar, natomiast nadrzędnym gronem jest zespół strategiczny, który co miesiąc przegląda wyniki oraz realizowane projekty. Niektóre projekty, jak np. inwestycyjne mają dodatkowy nadzór (grona do których raportowane są szczegółowo statusy).

2. Jak można rozumieć strategię portfela projektów?

W pierwszej kolejności są ustalane cele długoterminowe, następnie co roku odbywa się analiza potencjałów, na podstawie której zespoły odpowiedzialne za optymalizację poszczególnych procesów przygotowują propozycje projektów, które umożliwią osiągnięcie danego celu.

3. W jaki sposób wygląda (powinno wyglądać) zgłaszanie inicjatyw projektowych? Jakie działania firma powinna podjąć by pojawiały się nowe projekty?

Projekty zgłaszane są przez zespoły optymalizacyjne (oddolnie) najczęściej na podstawie odchylenia od założonych celów, a następnie są zatwierdzane przez specjalne gremium w którym bierze udział dział wsparcia projektów (zapewnia, że projekty realizowane są zgodnie z ustalonymi standardami) oraz przedstawiciel kontrolingu (zapewnia powiązanie projektów z celami biznesowymi).

Czasem w oparciu o cele biznesowe gremium strategiczne zgłasza potrzebę uruchomienia jakiegoś projektu, wówczas zespół optymalizacyjny odpowiedzialny za dany obszar ma za zadanie zdefiniowanie i uruchomienie danego projektu.

4. W jaki sposób odbywa się (powinno się odbywać) selekcja i ocena projektów?

Kryterium na podstawie którego uruchamiane są projekty związane jest z realizacją celów biznesowych. Projekt, który w większym stopniu wpływa na ich realizację jest uruchamiany. Dodatkowo brane pod uwagę są dostępne zasoby. W przypadku projektów inwestycyjnych (wymagających dużych nakładów finansowych) wymagany jest business case. W obecnej sytuacji brane pod uwagę jest również ryzyko związane z konfliktem na Ukrainie, który wpływa np. na dostępność podzespołów do maszyn.

5. W jaki sposób przydzielać (powinno się przydzielać) zasoby do uruchomionych projektów?

W pierwszej kolejności brane pod uwagę są kompetencje oraz macierz zarządzania zasobami pokazująca dostępność zasobów.

6. Jak wygląda (powinno wyglądać) kontrola realizowanych projektów?

Każdy uruchomiony projekt jest audytowany raz w miesiącu, gdzie są pewne ramy, określające jakie elementy powinny być zrealizowane po danym okresie trwania projektu (pytania w formularzu audytowym są jakościowe – dotyczące metodologii prowadzenia projektu oraz ilościowe – dotyczące realizacji KPI). Kontrolowane są też przez zespoły optymalizacyjne co 1-2 miesiące, gdzie kierownik projektu prezentuje status projektu. To grono decyduje o tym, czy projekt utrzymujemy, wstrzymujemy, dostosowujemy (np. wydłużamy). Raz w miesiącu szef danego zespołu optymalizacyjnego prezentuje przed gronem strategicznym status realizowanych projektów na bardzo ogólnym poziomie.

7. Podsumowując, czy zgadza się Pan/i, że proces zarządzania portfelem projektów powinien obejmować omówione wyżej etapy tj. tworzenie strategii portfela, inicjowanie projektów, ocenę projektów, równoważenie (przydzielanie zasobów) oraz kontrolę realizowanych projektów? Który z tych etapów jest szczególnie ważny w branży?

Dodatkowym etapem jest kontrola efektów projektu po jego zamknięciu.

8. Jakie czynniki Pana/Pani zdaniem są kluczowe dla skutecznego wdrażania strategii przy wykorzystaniu zarządzania portfelem projektów?

Zaangażowanie najwyższego kierownictwa

Świadomość celów biznesowych na wszystkich poziomach organizacyjnych

Umiejętność powiązania długofalowych celów biznesowych ze wskaźnikami realizowanymi na co dzień

Komunikacja

Odpowiedni dobór zasobów

Kontrola realizowanych projektów

Spójna metodologia zarządzania projektami dostosowana do potrzeb

Załącznik 8 – Analiza AHP w celu określenia wag dla poszczególnych kryteriów doboru projektów do portfela.

Analizie poddano następujące czynniki:

- A1 Zdefiniowanie problemu
- A2 Dostępność zasobów rzeczowych
- A3 Ryzyko w projekcie
- A4 Kompetencje pracowników
- A5 Szacunkowe koszty
- A6 Zgodność ze strategią firmy
- A7 Efekty synergii

Wywiad 1:

Porównanie parami:

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
A1	1	3	7	8	3	8	6
A2	0,33	1	6	6	1	7	6
A3	0,14	0,17	1	7	1	7	7
A4	0,13	0,17	0,14	1	1/4	6	5
A5	0,33	1	1	4	1	5	6
A6	0,13	0,14	0,14	0,17	0,2	1	1/5
A7	0,17	0,17	0,2	0,2	0,17	5	1

Wagi:

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	Wagi
A1	0,45	0,53	0,45	0,30	0,45	0,21	0,19	0,37
A2	0,15	0,18	0,39	0,23	0,15	0,18	0,19	0,21
A3	0,06	0,03	0,06	0,27	0,15	0,18	0,22	0,14
A4	0,06	0,03	0,01	0,04	0,04	0,15	0,16	0,07
A5	0,15	0,18	0,06	0,15	0,15	0,13	0,19	0,14
A6	0,06	0,03	0,01	0,01	0,03	0,03	0,01	0,02
A7	0,07	0,03	0,01	0,01	0,03	0,13	0,03	0,04

Badanie spójności:

	Aw	Aw/w
A1	3,41	9,23

A2	2,16	10,3
A3	1,33	9,49
A4	0,56	8,16
A5	1,27	8,79
A6	0,17	7,39
A7	0,32	7,23
	Średnia	8,66
	CI	0,28
	CR	20%

Wywiad 2:

Porównanie parami:

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
A1	1	4	3	1	5	1/5	2
A2	0,25	1	3	1/5	4	1/4	2
A3	0,33	0,33	1	1/6	1/4	1/4	1/3
A4	1	5	6	1	5	1/2	6
A5	0,2	0,25	4	0,2	1	1/6	4
A6	5	4	4	2	6	1	6
A7	0,5	0,5	0,17	0,17	0,25	0,17	1

Wagi:

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	Wagi
A1	0,12	0,27	0,14	0,21	0,23	0,08	0,09	0,16
A2	0,03	0,07	0,14	0,04	0,19	0,10	0,09	0,09
A3	0,04	0,02	0,05	0,04	0,01	0,10	0,02	0,04
A4	0,12	0,33	0,28	0,21	0,23	0,20	0,28	0,24
A5	0,02	0,02	0,19	0,04	0,05	0,07	0,19	0,08
A6	0,60	0,27	0,19	0,42	0,28	0,39	0,28	0,35
A7	0,06	0,03	0,01	0,04	0,01	0,07	0,05	0,04

Badanie spójności:

	Aw	Aw/w
A1	1,45	8,84

A2	0,79	8,36
A3	0,28	7,34
A4	1,91	8,06
A5	0,55	6,7
A6	2,88	8,29
A7	0,29	7,79
	Średnia	7,91
	CI	0,15
	CR	11%

Wywiad 3:

Porównanie parami:

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
A1	1	3	3	4	4	1/5	4
A2	0,33	1	3	1/4	1/4	1/5	3
A3	0,33	0,33	1	1/4	4	1/2	4
A4	0,25	4	4	1	4	2	5
A5	0,25	4	0,25	0,25	1	1/5	5
A6	5	5	2	0,5	5	1	5
A7	0,25	0,33	0,2	0,2	0,2	0,2	1

Wagi:

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	Wagi
A1	0,13	0,17	0,22	0,62	0,22	0,05	0,15	0,22
A2	0,04	0,06	0,22	0,04	0,01	0,05	0,11	0,08
A3	0,04	0,02	0,07	0,04	0,22	0,12	0,15	0,09
A4	0,03	0,23	0,30	0,16	0,22	0,47	0,19	0,23
A5	0,03	0,23	0,02	0,04	0,05	0,05	0,19	0,09
A6	0,67	0,28	0,15	0,08	0,27	0,23	0,19	0,27
A7	0,03	0,02	0,01	0,03	0,01	0,05	0,04	0,03

Badanie spójności:

	Aw	Aw/w
A1	2,15	9,63

A2	0,65	8,47
A3	0,84	8,92
A4	1,98	8,78
A5	0,72	8,34
A6	2,63	9,84
A7	0,24	8,83
	Średnia	8,97
	CI	0,33
	CR	24%