

**Dariusz Wieczorek\***

## **Integracja procesów zarządzania portfelem projektów ze strategią przedsiębiorstwa**

### **Wstęp**

Strategie opracowywane w wielu organizacjach mają sprawiać, że podmioty te będą w stanie zrobić przysłowiowy krok naprzód. Prezesi, dyrektorzy, kierownicy, członkowie multidyscyplinarnych zespołów spędzają co roku dziesiątki dni na spotkaniach, których celem jest stworzenie lub też udoskonalenie strategii organizacji. Uczestnicy tych spotkań mogą mieć często poczucie satysfakcji, ale także sprawczości. Sądzą, że dzięki nim następuje odkrywanie nowych możliwości działania, pojawiają się nowe opcje rozwoju organizacji. Spotkania te dają nie tylko szansę prezentacji propozycji strategicznych działań, w tym takich, które nie były wcześniej dostrzegane lub rozważane, ale także umożliwiają osiągnięcie kompromisów i konsensusów odnośnie metod i narzędzi, które organizacja będzie wykorzystywać dla osiągnięcia swoich celów.

Niezależnie od pasji i zaangażowania pracowników różnych szczebli wykazywanych podczas opracowywania strategii, założone cele strategiczne często nie są osiągane. Niezdolność do realizacji strategii może wynikać z różnych przyczyn. Wydaje się, że do najczęstszych z nich należą:

- niewystarczające zrozumienie strategii,
- nieprzygotowanie rzetelnych kalkulacji,
- braki w dostępie do zasobów,
- niewystarczające lub nieadekwatne kompetencje,
- zmiany czynników zewnętrznych.

Założenie, że dla osiągnięcia sukcesu wystarczy rzetelna strategia organizacji, nawet jeśli składałaby się ona np. z kilku kompleksowych i wzajemnie zależnych strategii, wydaje się naiwne. Pomija ono bowiem kwestie alokacji zasobów, w tym w ujęciu międzyfunkcyjnym, a także ignoruje występowanie konkurencyjnych priorytetów, które powodują walkę pomiędzy poszczególnymi ośrodkami odpowiedzialności wewnątrz organizacji. Po zakończeniu okresu raportowania następuje zwykle ocena wyników. Jeśli cele nie są osiągnięte, następuje rozliczanie za niewystarczające wyniki, a cały cykl zaczyna się od nowa. Z czasem prowadzi to często do osłabiania ponadczasowego przekonania o zdolności organizacji do rozwijania

---

\* Dr, Katedra Finansów Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, [dariusz.wieczorek@ug.edu.pl](mailto:dariusz.wieczorek@ug.edu.pl)

skutecznych strategii i osiągnięcia celów. Może to prowadzić do szeregu negatywnych konsekwencji, ograniczania zdolności do pozyskiwania kapitału, a także do odchodzenia utalentowanych współpracowników, mających aspiracje, aby przyczynić się do udziału w odnoszącej sukcesy organizacji.

Aby tego uniknąć, konieczne jest wprowadzanie rozwiązań, które w sposób rygorystyczny i transparentny poprowadzą do skutecznego realizowania strategii. Zarządzanie portfelem projektów jest procesem, projekty zaś narzędziami, a samo zarządzanie projektami dyscypliną, które mogą wpłynąć na istotne zmniejszenie luki pomiędzy przyjętą strategią a faktycznym osiągnięciem celów strategicznych [Rajegopal i inni, 2007, s. 12–15].

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji wykorzystania narzędzi zarządzania portfelem projektów<sup>1</sup> do wsparcia zarządzania strategicznego i zasad integracji procesów zarządzania portfelem projektów z zarządzaniem strategicznym. Metodą badawczą zastosowaną w pracy jest analiza krytyczna literatury, zaś przedstawione rozważania mają charakter koncepcyjny i mogą służyć jako podstawa do tworzenia systemów zarządzania strategicznego w organizacjach. Zarządzanie projektami, jako stosunkowo nowa dyscyplina wiedzy, jest obecnie jednym z najważniejszych elementów zarządzania operacyjnego w organizacjach, która (za pośrednictwem zarządzania portfelem projektów oraz zarządzania programami) aspiruje do przyczyniania się do zmiany paradygmatów zarządzania strategicznego [Cooper, Edget, 2001; Ciliberti, 2005].

## 1. Czym jest strategia?

„Strategia” jest pojęciem często używanym. Obok wyrazów, takich jak „cel”, „budżet”, „plan”, „zespół”, pojęcie strategii stanowi nieodłączny element żargonu korporacyjnego. Słowa te są używane tak często, że wydają się uniwersalne i zrozumiałe. Sprawia to, że przyjmuje się zwykle, że są one jasne i mają wspólne znaczenie dla wszystkich członków danej organizacji. Tymczasem różnice w pojmowaniu tych samych pojęć prowadziły, i nadal prowadzą, do wielu nieporozumień, konfliktów, a nawet wojen. Uwspólnienie stosowanej terminologii posiada znaczenie nie tylko teoretyczne, ale także praktyczne. W różnych organizacjach pojęcie strategii może być definiowane w odmienny sposób, co trzeba mieć każdorazowo na uwadze.

Różnice w pojmowaniu strategii występowały także w literaturze przedmiotu. Wśród klasycznych, choć wydaje się, że nadal popularnych ze względu na częstość cytowań, definicji strategii można wyróżnić następujące:

<sup>1</sup> W literaturze przedmiotu oraz w praktyce gospodarczej zarządzanie portfelem projektów jest zwykle opisywane przy użyciu skrótu PPM (*Project Portfolio Management*).

- „Strategia jest strukturą, która kieruje wyborami determinującymi naturę i kierunek organizacji” [Tregoe, Zimmerman, 1980],
- „Strategia odpowiada na pytania: jaka powinna być organizacja, jakie są cele, których szukamy i jak powinniśmy je osiągnąć?” [Steiner, 1979],
- „Strategia konkurencyjna to kombinacja celów, do których osiągnięcia dąży firma oraz środków (polityk), za pomocą których stara się tam dotrzeć” [Porter, 1986].

Jak widać, nie ma jednej, powszechnie stosowanej definicji strategii. W ujęciu praktycznym nie wydaje się jednak szczególnie istotne, która z definicji prezentowanych w literaturze zostanie przyjęta. Kluczową kwestią jest natomiast to, aby wszyscy członkowie organizacji podzielali wspólne rozumienie jasno sformułowanych kilku elementów. Uprawnione wydaje się przy tym stwierdzenie, że ich współwystępowanie w danej organizacji pozwala na przyjęcie, że funkcjonuje w niej zestaw strategii. Do elementów tych należą:

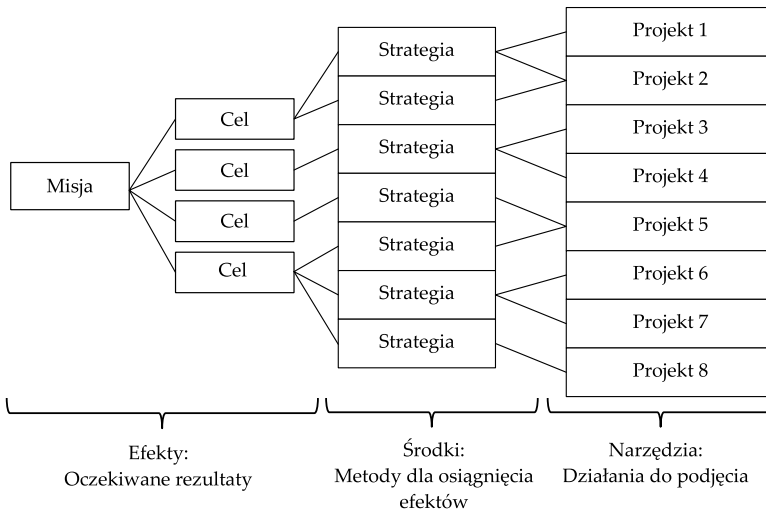
- pozycja lub misja składająca się z zestawu produktów, usług, klientów, rynków, obszarów geograficznych, kanałów dystrybucji, technologii,
- zestaw wymiernych celów,
- modele (podejścia) działania, za pomocą których można osiągnąć cele (narzędzia, zasoby),
- szczegółowe plany wykorzystania tych środków i zasobów w celu osiągnięcia celów (zarządzanie portfelem projektów).

Na rysunku 1 przedstawiono powiązania pomiędzy strategią a portfelem projektu, poprzez powiązanie pojęcia strategii z wykorzystywanymi do jej realizacji środkami, lub też odpowiedniego podejścia albo modelu, których użycie pozwala w efekcie na osiągnięcie założonych celów.

Zakładając, że członkowie naczelnego kierownictwa, liderzy organizacji zidentyfikowali misję, cele i strategię, kolejnym krytycznym poziomem uszczegóławiania jest identyfikacja konkretnych projektów, które pozwolą na wykonanie założeń wynikających ze strategii. Projekty te stają się kandydatami do włączenia do portfela projektów przewidzianych do realizacji w organizacji. Stworzenie takiej „mapy projektów” można de facto utożsamiać z przygotowaniem planu strategicznego [Graham, Englund, 1997]. Obserwacja takiej „mapy” od prawej do lewej strony pozwala na dokładny opis tego, co zostanie wykonane, aby dostarczyć każdy element strategii, a w efekcie pozwoli doprowadzić do osiągnięcia celów i misji całej organizacji. Nie ulega natomiast wątpliwości, że zapewnienie operacyjnej wykonalności tego planu strategicznego wymaga wdrożenia skutecznego procesu zarządzania projektami, co może być poniekąd traktowane jako kolejny poziom uszczegóławiania strategii. Każdy potencjalny projekt

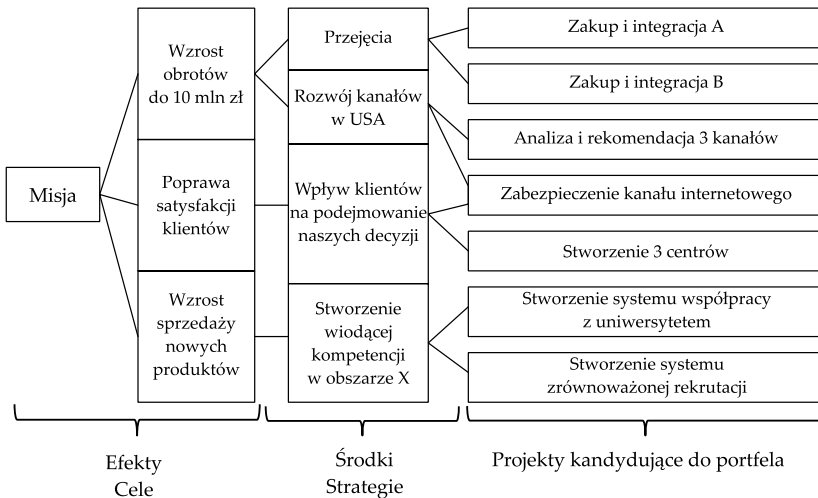
(będący kandydatem do realizacji w ramach portfela) wymaga bardziej szczegółowego zdefiniowania poprzez opis przewidywanych do osiągnięcia rezultatów, wymagań odnośnie do zasobów, a także potencjalnych ram czasowych oraz zakresów odpowiedzialności. Generalnie można zauważyć, że im większa szczegółowość planu, tym większe prawdopodobieństwo osiągnięcia celów. Na rysunku 2 przedstawiono przykładowe powiązania pomiędzy misją, celami strategicznymi i potencjalnymi projektami pozwalającymi na ich osiągnięcie.

**Rysunek 1. Strategiczne powiązanie w portfolio projektów**



Źródło: Opracowanie własne.

**Rysunek 2. Przykład elementów strategii**



Źródło: Opracowanie własne.

## 2. Ocena stopnia powiązań między projektami a strategią

Realizacja projektów wspiera realizację strategii, jednak sam ten fakt nie powinien gwarantować, że każdy taki projekt znajdzie się w portfelu projektów organizacji. Istotą zarządzania portfelem projektów jest ciągła konkurencja pomiędzy projektami, będącymi kandydatami do realizacji, konkurującymi o ograniczone zasoby organizacji. Oznacza to konieczność przejścia przez każdy z potencjalnych projektów przez standardowy proces oceny portfela projektów. W procesie tym są stosowane różne kryteria, m.in. stopień wpływu każdego projektu na realizację poszczególnych elementów strategii organizacji. Warto spojrzeć w jeden sposób na ocenę w oparciu o kryteria oddziaływania strategii [por. Wysocki, McGary, 2005, s. 428–429; Kerzner, 2005, s. 309].

W celu zobrazowania tego procesu posłużono się hipotetycznym przykładem, prezentującym wpływ portfela projektów na realizację celów strategicznych. Załóżmy, że w danej organizacji przyjęto cztery następujące działania strategiczne:

- budowa wartościowej marki,
- inwestycje w podstawowe technologie,
- budowanie efektywności organizacji,
- poprawa jakości.

W tablicy 1 przedstawiono, w jaki sposób każdy potencjalny projekt jest oceniany ze względu na stopień jego wpływu na każdą z strategii. Suma indywidualnych ocen oddziaływania strategicznego umożliwi kompleksową ocenę projektu z perspektywy jego wartości strategicznej. Uzyskany w ten sposób wynik powinien zostać zintegrowany z ocenami projektu dotyczącymi innych kryteriów, takich jak wartość bieżąca netto (NPV) lub ryzyko. Taki wynik projektu jest często wykorzystywany do wstępnej priorytetyzacji projektów, co może ułatwiać podejmowanie decyzji o ich realizacji, a także o kolejności ich realizacji [Merkhofer, 2004, s. 83].

W niektórych podmiotach wykorzystuje się skomplikowane analizy ilościowe, w celu wyznaczenia projektów uzyskujących najwyższe oceny w procesie rekrutacji do portfela. Jednak w praktyce nie zawsze do portfela trafiają projekty o najwyższej punktacji. Wynika to z faktu, że ostateczne decyzje, które z potencjalnych projektów będą finansowane i realizowane, są podejmowane przez naczelne kierownictwo, które może się kierować także innymi, w tym pozamerytorycznymi, kryteriami. Osoby zarządzające inwestycjami w przedsiębiorstwach wykorzystują informacje uzyskane w toku procesu oceny jako materiał do podejmowania przez nie decyzji, które mogą jednakże wynikać także z indywidualnych doświadczeń poszczególnych członków zespołu zarządzającego, kontekstu środowiskowego, politycznego, a także intuicji, wewnętrznych odczuć. Czynniki te

w ramach normalnej wewnętrznej dyskusji mogą prowadzić do rozmaitych kompromisów odnośnie do tempa i zakresu realizacji poszczególnych programów, konkurujących o zasoby w ramach jednej organizacji. W toku tych wewnętrznych dyskusji może dochodzić niekiedy do znaczących korekt poszczególnych działań strategicznych, z których część może zostać istotnie zmodyfikowana, podczas gdy inne mogą zostać całkowicie wykreślone ze strategii.

**Tablica 1. Ocena stopnia powiązań projektów z działaniami strategicznymi**

Proces ewaluacji projektów w ramach portfela		KANDYDUJĄCE PROJEKTY					
		Instalacja urządzeń ppoż. w fabryce	Stworzenie i wdrożenie linii dla seniorów	Kampania reklamowa nt. produktów zdrowotnych	Wdrożenie procesu rozwoju produktów (skrócenie czasu o 30%)	Zamknięcie fabryki X, przeniesienie produkcji do fabryki Y	Usprawnienie internetowego kanału sprzedaży
Zgodność i wpływ na realizację strategii (BRAK ZGODNOŚCI/ WPLYWU=0, WYSOKA ZGODNOŚĆ/ WPLYW=9)	Czy projekt buduje wartość marki?	1	9	9	0	0	1
	Czy projekt obejmuje inwestycje w podstawowe technologie?	0	3	0	3	0	0
	Czy projekt wpływa na efektywność organizacyjną?	0	0	0	3	0	0
	Czy projekt wpływa na poprawę jakości?	9	0	0	1	0	0
<b>Ocena wpływu na strategię</b>		<b>10</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Krytyczność	Czy realizacja projektu jest niezbędna z punktu widzenia egzystencji organizacji? (TAK=100 pkt, NIE=0 pkt)	100	0	0	0	0	0
Ryzyko	Jakie jest prawdopodobieństwo zrealizowania projektu z sukcesem? (WYSOKIE=9, NISKIE=1)	3	3	3	3	9	3
<b>CAŁKOWITA OCENA PROJEKTU</b>		<b>113</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>4</b>
NPV	Ile wynosi wartość bieżąca netto (NPV) dla organizacji (w tys. zł)?	100,0	5000,0	400,0	0,0	3500,0	1000,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Rajegopal, 2007; Levine, 2005; Kerzner, 2005].

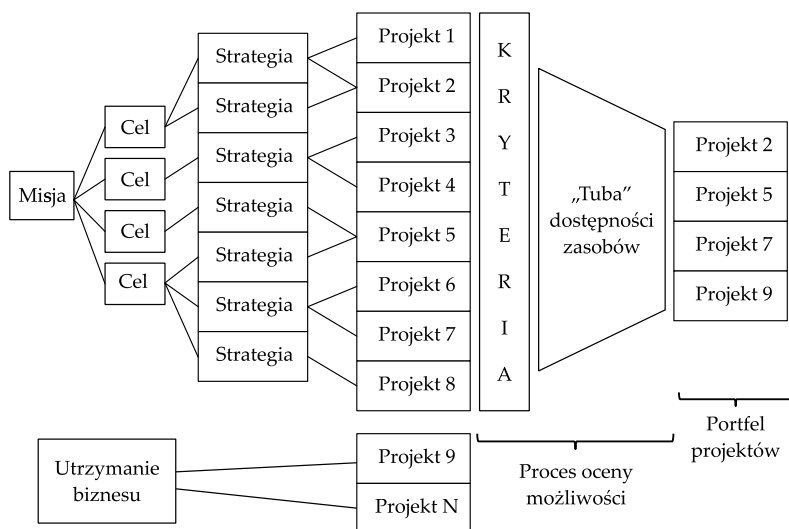
Wydaje się, że kryteria oceny projektów i stopień ich szczegółowości są najskuteczniejsze wówczas, gdy odpowiadają na potrzeby i styl tych, którzy podejmują ostateczne decyzje dotyczące projektów wchodzących w skład portfela. W zaskakująco wielu organizacjach ostateczne decyzje dotyczące doboru projektów do portfela są podejmowane jednoosobowo przez osobę stojącą na czele organu zarządzającego (np. prezesa zarządu). Do podejmowania takich decyzji nie zawsze osoba taka potrzebuje rozbudowanych modeli wielokryterialnej oceny projektów. Kluczowa wydaje się tu dogłębna znajomość strategii podmiotu, co często jest wystarczającym kryterium szybkiego podejmowania decyzji.

W innych podmiotach decyzje dotyczące składu portfela projektów są podejmowane przez grupę członków zarządu odpowiadających za różne obszary działania podmiotu. W takich sytuacjach z reguły wymaga się szczegółowej analizy ilościowej, jednakże proces podejmowania decyzji znacząco się wydłuża.

Zarówno w jednym, jak i drugim przypadku, mimo skrajnie różnych potrzeb oraz stylów podejmowania decyzji, możliwe jest dokonywanie bardzo dobrych wyborów. Jasne określenie powiązań i zależności pomiędzy konkretnymi projektami a celami strategicznymi wydaje się mieć kluczowe znaczenie dla zapewnienia realizacji strategii organizacji. Sposób komunikacji tych powiązań powinien być jednak dostosowany do potrzeb tych, którzy będą korzystać z informacji i podejmować ostateczne decyzje [Levine, 2005].

Jednakże niektóre krytyczne dane muszą być jasno określone i przekazane wszystkim decyzyjcom. Jedną z nich jest zdolność organizacji do realizacji poszczególnych projektów (rys. 3). Bez wiedzy w tym zakresie organizacje mogą próbować uruchomić wszystkie projekty powiązane ze strategią równoległe z pozostałymi projektami, np. o charakterze operacyjnym (np. w ramach tzw. utrzymania biznesu), które również wchodzi w skład portfela.

**Rysunek 3. Potrzeby zasobowe projektów w procesie tworzenia portfela**



Źródło: Opracowanie własne.

Wydaje się, że największe zagrożenie dla zdolności organizacji do realizacji jej strategii, celów i misji wynika z angażowania się w większą liczbę projektów od tej, którą jest ona w stanie zrealizować. Sytuacja taka sprawia, że nawet kluczowe z perspektywy strategii projekty mogą zostać niezrealizowane ze względu na ograniczenia organizacji. Zasadnicza odpowiedzialność naczelnego kierownictwa polega na zapewnianiu zasobów projektom o krytycznym znaczeniu dla organizacji, względnie na ograniczaniu zakresu strategii.

### 3. Aktualizowanie strategii

Przedstawione rozważania bazują na ogólnym założeniu, że istnieją strategie korzystne dla organizacji. Pojawia się jednakże pytanie, co w sytuacji, gdyby to założenie okazałoby się nieprawdziwe. Racjonalnym działaniem wydałaby się wówczas decyzja o odrzuceniu całego procesu oceny potencjalnych projektów z perspektywy ich wkładu w realizację strategii. Niemieckie przysłowie powiada: „Po co biec, jeśli jesteś na złej drodze?”. Wydaje się, że jedynym właściwym działaniem w takiej sytuacji będzie wstrzymanie się od podejmowania krytycznych decyzji do czasu opracowania nowej strategii. Naturalnie stanowi to zwykle duże wyzwanie, jednak podejmowanie decyzji strategicznych w oparciu o niewłaściwą strategię wydaje się oczywistym błędem.

W każdej organizacji istnieje strategia, nawet jeśli nie jest ona jednoznacznie wyartykułowana. Decyzje podejmowane przez kierownictwo bazują na ściśle określonych kryteriach lub strategii. Aby je zdefiniować, wystarczy zwykle obserwować strumień wydatków. Odpowiedź na pytania, na co organizacja wydaje pieniądze, jakie programy są finansowane, czy też jakie umiejętności są szczególnie premiowane, prowadzi zwykle do wskazania, jak wygląda strategia organizacji. Przeanalizowanie kluczowych działań i identyfikacja trendów pozwala zwykle na określenie wspólnych podstawowych kryteriów lub celów strategicznych, które stanowiły podstawę do podejmowania decyzji. W praktyce stworzenie na tej bazie modelu strategicznego wymaga konsultacji z osobami zarządzającymi i na tej podstawie jego uzupełnienia. Zdefiniowanie założeń strategicznych we współpracy z decydentami pozwala w efekcie na określenie kryteriów strategicznych użytecznych w procesie ewaluacji potencjalnych projektów.

### Zakończenie

Warto przypomnieć słowa Sun Tzu, chińskiego stratega wojennego, sprzed 2,5 tysiąca lat: „Strategia bez taktyki jest najwolniejszą drogą do zwycięstwa. Taktyka bez strategii to hałas przed porażką” [Sun Tzu, Sun Pin, 2013]. Zarządzanie portfelem projektów zdaje się świetnie integrować strategię z taktyką.

Definiowanie strategii wygląda zadziwiająco podobnie do wszystkich elementów koniecznych do zarządzania portfelem projektów. Jeśli w danej organizacji nie praktykuje się tworzenia planów strategicznych, wdrożenie zarządzania portfelami projektów zapewnia dyscyplinę i transparentność określania działań strategicznych. W sytuacji gdy w danej organizacji jest obecne planowanie strategiczne, integracja z nim procesów zarządzania portfelem projektów staje się naturalnym instrumentem realizacji działań



strategicznych, przyczyniając się do zwiększenia tempa osiągania celów strategicznych.

Wydaje się, że w kolejnych latach rola narzędzi i metod PPM w zarządzaniu strategicznym będzie nadal rosła z jeszcze jednego powodu. Otóż PPM jako instrument planowania strategicznego stanowi naturalną odpowiedź na potrzebę uelastyczniania zarządzania strategicznego. Stosowanie „otwartej strategii” jest często jedynym skutecznym sposobem dynamicznego reagowania w obliczu współczesnych zmian. Narzędzia zarządzania portfelem projektów umożliwiają nie tylko ciągłe monitorowanie rezultatów, ale także przyjętych założeń i kryteriów strategicznych, wspierając tym samym relatywnie częste i proste korygowanie przyjętej strategii.

## Literatura

- Ciliberti R. (2005), *Using Project Portfolio Management to Improve Business Value*, White Paper by IBM.
- Cooper R., Edgett S. (2001), *New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management More Effective*, Working Paper No. 9, Stage Gate Inc.
- Graham R.J., Englund R.L. (1997), *Creating an Environment for Successful Projects: The Quest to Manage Project Management*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Kerzner H. (2005), *Advanced Project Management*. Edycja Polska, Helion, Gliwice.
- Levine H.A. (2005), *Project Portfolio Management: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Merkhofer L. (2004), *Choosing the Wrong Portfolio of Projects: And What Your Organisation Can Do About It*, Report for Max Wideman's Project Management Wisdom.
- Porter M. (1986), *Competitive Strategy*, Harvard Business School Press, Boston.
- Rajagopal S., McGuin P., Waller J. (2007), *Project Portfolio Management: Leading the corporate vision*, Palgrave MacMillan, New York.
- Steiner G. (1979), *Strategic Planning*, Free Press, New York.
- Sun Tzu, Sun Pi (2013), *Sztuka wojny*, Helion, Gliwice.
- Tregoe B., Zimmerman J. (1980), *Top Management Strategy: What it is and how to Make it Work*, Simon & Schuster, New York.
- Trocki M. (2014), *Organizacja projektowa*, PWE, Warszawa.
- Wysocki R.K., McGary R. (2005), *Efektywne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice.

## Streszczenie

W artykule przedstawiono kluczowe zagadnienia dotyczące implementacji zarządzania portfelem projektów (PPM – *Project Portfolio Management*) w organizacji i integracji procesów PPM z zarządzaniem strategicznym. Ze względu na ograniczone zasoby organizacje potrzebują metod i narzędzi pozwalających im na dobór projektów najlepszych z perspektywy celów strategicznych. Zaprezentowano system strategicznego powiązania pomiędzy misją i celami strategicznymi a poszczególnymi projektami umożliwiającymi realizację strategii. Następnie przedstawiono przykład powiązania strategii z projektami, a także zaprezentowano propozycję modelu oceny projektów konkurujących w ramach jednego portfela.

Rozważono też kwestię trybu podejmowania decyzji portfelowych przez osoby zarządzające w organizacjach, zwracając uwagę, że w praktyce modele ilościowe mają ograniczone zastosowanie. Autor zauważa zagrożenia związane z niewłaściwym zdefiniowaniem celów strategicznych i związaną z tym ciągłą koniecznością aktualizacji strategii. Procesy zarządzania portfelem projektów stanowią obecnie zwartą propozycję sposobu działania uwzględniającego przyjętą strategię poprzez jej dekompozycję do poziomu konkretnych projektów i zapewnienie w ten sposób jej uporządkowanej realizacji.

### **Słowa kluczowe**

zarządzanie portfelem projektów, strategia, ocena projektów, podejmowanie decyzji

### **Integration of project portfolio management processes with corporate strategy (Summary)**

The paper presents key issues related to the implementation of project portfolio management (PPM) in the organization and integration of PPM processes with strategic management. Limitation of resources lead organizations to use methods and tools that allow them to choose the best projects from the perspective of the strategic goals. The paper presents a strategic linking between the mission and the strategic objectives, and the various projects competing to be implemented within the strategy. Also, there has been presented an example of the linkage between strategy and projects, and a proposal for a model to assess projects within a single portfolio. The author also provides reflections on portfolio decision-making by managers in organizations, noting that in practice quantitative models have limited application. The author also pays attention to the dangers of improper definition of strategic objectives and the ongoing need to update the strategy. Project portfolio management processes are currently a complex proposition of how to lead the strategy by decomposing it to the level of specific projects and thus ensuring its structured implementation.

### **Keywords**

project portfolio management, strategy, project assessment, decision-making