

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**260**

# Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

**Andrzej Kaleta**

**Krystyna Moszkowicz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,  
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-226-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	11
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii .....	13
<b>Piotr Banaszyk:</b> Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej .....	22
<b>Bogusław Bembenek:</b> Restrukturyzacja klastra .....	33
<b>Rafał Bielawski:</b> Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie .....	46
<b>Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski:</b> Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
<b>Lidia Danik, Joanna Żukowska:</b> Jakość współpracy w innowacjach.....	69
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice .....	80
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o. ....	94
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
<b>Jarosław Ignacy:</b> Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA .....	116
<b>Leon Jakubów:</b> Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw .....	126
<b>Marzena Jankowska-Miśkiewicz:</b> Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów .....	133
<b>Mirosław Jaroński:</b> Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce .....	143
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań .....	160
<b>Andrzej Kaleta:</b> Kontrola w procesie wdrażania strategii .....	171
<b>Adam Kałowski:</b> Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw .....	187
<b>Patrycja Klimas:</b> Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej .....	195
<b>Izabela Konieczna:</b> Sposób tworzenia modelu biznesowego .....	206
<b>Joanna Korpus:</b> Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

<b>Rafał Krupski:</b> Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa .....	238
<b>Krzysztof Kud:</b> Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego .....	248
<b>Aleksandra Kuzaj:</b> Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego .....	258
<b>Lech Miklaszewski:</b> Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA .....	268
<b>Mirosław Moroz:</b> Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego .....	284
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> Strategia rozwoju wiedzy w klastrze .....	294
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych .....	305
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy .....	314
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego .....	328
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS .....	340
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania .....	350
<b>Paweł Paluchowski:</b> Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA .....	361
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska:</b> Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji .....	375
<b>Krystyna Poznańska:</b> Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji .....	385
<b>Joanna Radomska:</b> Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA .....	397
<b>Agnieszka Rak:</b> Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych .....	407
<b>Robert Seliga:</b> Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu .....	417
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję .....	430
<b>Adam Stabryła:</b> Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa .....	442

<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce .....	463
<b>Marika Szymańska:</b> Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
<b>Ewelina Trubisz:</b> Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
<b>Przemysław Wolczek:</b> Przyczyny upadku Kodaka .....	515
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz:</b> Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej .....	527
<b>Marian Woźniak:</b> Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
<b>Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak:</b> Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
<b>Sławomir Wyciślak:</b> Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa .....	575
<b>Czesław Zajac:</b> Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych .....	586
<b>Aneta Zelek, Grażyna Maniak:</b> Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji .....	607

## Summaries

<b>Grażyna Aniszewska:</b> Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective .....	21
<b>Piotr Banaszyk:</b> Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation .....	32
<b>Bogusław Bembenek:</b> Restructuring of cluster.....	45
<b>Rafał Bielawski:</b> Strategic and operating controlling in the company .....	57
<b>Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski:</b> Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
<b>Lidia Danik, Joanna Żukowska:</b> Quality of cooperation for innovation .....	79

<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd .....	105
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship .....	115
<b>Jarosław Ignacy:</b> Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company .....	125
<b>Leon Jakubów:</b> Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies .....	132
<b>Marzena Jankowska-Mihulowicz:</b> The method of evaluation of methodological rationality of managers .....	142
<b>Mirosław Jarosiński:</b> International entrepreneurship in Poland .....	152
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Periods in the development of organizational management sciences .....	159
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research .....	170
<b>Andrzej Kaleta:</b> Control in the process of strategy implementation .....	186
<b>Adam Kalowski:</b> Reasons and directions of corporate restructuring .....	194
<b>Patrycja Klimas:</b> Operationalization of the organizational proximity .....	205
<b>Izabela Konieczna:</b> A way to create a business model .....	214
<b>Joanna Korpus:</b> Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company .....	237
<b>Rafał Krupski:</b> Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy .....	247
<b>Krzysztof Kud:</b> Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
<b>Aleksandra Kuzaj:</b> Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
<b>Lech Miklaszewski:</b> The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA .....	283
<b>Mirosław Moroz:</b> Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store .....	293
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> Knowledge development strategy in a cluster.....	304
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS .....	349
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Limitation of organization complexity as a new imperative of management .....	360
<b>Paweł Paluchowski:</b> Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska:</b> Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
<b>Krystyna Poznańska:</b> Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
<b>Joanna Radomska:</b> Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA .....	406
<b>Agnieszka Rak:</b> Creating brand image in social media.....	416
<b>Robert Seliga:</b> The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility .....	429
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Strategic management through vision and mission	441
<b>Adam Stabryła:</b> The concept of quantifying the company's strategic security .....	453
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.) ....	462
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland .....	473
<b>Marika Szymańska:</b> Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company .....	481
<b>Ewelina Trubisz:</b> The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> The congruence of environmental factors and organizational culture of companies .....	503
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Strategic choices of women and men as top managers .	514
<b>Przemysław Wolczek:</b> The reasons for the collapse of Kodak .....	526
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic:</b> Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
<b>Marian Woźniak:</b> Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

---

<b>Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak:</b> Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship .....	560
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation .....	574
<b>Sławomir Wyciślak:</b> Contagion effect within the company activities.....	585
<b>Czesław Zajac:</b> Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
<b>Aneta Zelek, Grażyna Maniak:</b> The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Directions of eco-innovations evolution .....	616



**Alina Kozarkiewicz**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

---

## **KONTROLA STRATEGICZNA W ZARZĄDZANIU PORTFELAMI PROJEKTÓW – ANALIZA SYSTEMÓW I MECHANIZMÓW NA PRZYKŁADZIE FIRMY ZORIENTOWANEJ PROJEKTOWO**

---

**Streszczenie:** Zapewnienie zgodności portfela projektów ze strategią przedsiębiorstwa odbywa się nie tylko na etapie planowania portfela projektów, ale również na etapie realizacji, poprzez odpowiednie systemy i mechanizmy kontroli strategicznej. Celem artykułu jest prezentacja wybranych aspektów kontroli strategicznej portfeli projektów. Podstawową metodą badawczą wykorzystaną w pracy jest studium przypadku. Jako obiekt badań została wybrana internetowa agencja marketingowa, czyli firma o typowej orientacji projektowej. Analizie poddano m.in. stosowane w firmie systemy informacyjno-kontrolne, ich konstrukcję i znaczenie dla zapewnienia zgodności realizowanego portfela projektów ze strategią tej organizacji.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektami, portfel projektów, systemy kontroli strategicznej, dzwignie kontroli strategicznej.

### **1. Wstęp**

We współczesnym zarządzaniu projektami coraz większe zainteresowanie zyskuje problematyka zarządzania wieloma projektami realizowanymi jednocześnie przez organizację. Zarządzanie programami, łańcuchami, sieciami i portfelami projektów stanowi wyzwanie nie tylko dla przedsiębiorstw o jednoznacznej orientacji projektowej, np. budowlanych lub wytwarzających oprogramowanie, ale także dla przedsiębiorstw innych branż, które coraz więcej swoich działań postrzegają jako projekty. Problemy właściwej selekcji projektów do portfela, alokacji zasobów pomiędzy jednocześnie realizowane projekty lub monitorowania ich realizacji zyskują coraz większe zainteresowanie, a ich rozwiązywanie wymaga wiedzy nie tylko z wąsko rozumianego zarządzania projektami, ale z wielu innych obszarów, w tym również z zarządzania strategicznego.

Wśród problemów kluczowych dla zarządzania portfelami projektów na plan pierwszy wysuwa się dostosowanie projektów do strategii przedsiębiorstwa – zapewnienie, że cele strategiczne są realizowane poprzez odpowiedni wybór projek-

tów [Benko, McFarlan 2003; Morgan, Levitt, Malek 2007; Kozarkiewicz 2012]. Dekomponowanie celów strategicznych przedsiębiorstwa oraz odpowiedni wybór kryteriów selekcji, w tym kryteriów zbieżności strategicznej, mają na celu taki dobór portfela projektów, aby zapewniał on przełożenie strategii na działania operacyjne przedsiębiorstwa. W procesie transformacji strategii na sferę operacyjną niezbędne jest również monitorowanie realizacji założonych celów i zapewnienie, że poprzez realizację poszczególnych projektów są one realnie wdrażane w praktyce.

Celem artykułu jest prezentacja problematyki kontroli strategicznej portfeli projektów. Główną tezą tej pracy jest twierdzenie, że zapewnienie strategicznej zgodności odbywa się nie tylko na etapie planowania portfela projektów, ale również na etapie realizacji, poprzez odpowiednie systemy i mechanizmy kontroli strategicznej. Podejście badawcze wykorzystane w pracy bazuje na studium przypadku. Jako obiekt badań została wybrana internetowa agencja marketingowa, na potrzeby tego artykułu nazwana umownie Graf-Inter. Analizie poddano m.in. stosowane w firmie systemy informacyjno-kontrolne, ich konstrukcję i znaczenie dla zapewnienia zgodności realizowanego portfela projektów ze strategią tej organizacji.

## 2. Kontrola strategiczna portfeli projektów

Analizując systemy kontroli strategicznej stosowane przez przedsiębiorstwa w celu monitorowania realizacji portfeli projektów, można wskazać, że kluczową rolę odgrywają w nich systemy pomiaru osiągnięć, w tym głównie systemy informacyjno-kontrolne oparte na formułowaniu zbiorów mierników realizacji celów definiowanych w różnych perspektywach [Łada, Kozarkiewicz 2010]. Najważniejszym z takich systemów jest strategiczna karta wyników (*Balanced Scorecard*) zaproponowana przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku [Kaplan, Norton 2001] i do dziś uważana za jeden z głównych instrumentów pomiaru osiągnięć współczesnych przedsiębiorstw. Zrównoważony pomiar osiągnięć bazujący na czterech perspektywach pomiaru (finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i uczenia się), równowadze mierników finansowych i pozafinansowych oraz podlegający dekompozycji do poziomu poszczególnych projektów stanowi popularny system pomiaru osiągnięć w przedsiębiorstwach o orientacji projektowej. Poprzez formułowanie celów w ramach wymienionych perspektyw, konstruowanie mierników realizacji celów i formułowanie wartości docelowych system ten umożliwia analizę tego, czy założone cele są osiągane w wyniku realizacji poszczególnych projektów i całego portfela projektów realizowanego na poziomie określonej jednostki (wydziału, przedsiębiorstwa).

Strategiczna karta wyników jest instrumentem pomiaru osiągnięć, który wymaga formalizacji, jest opracowywany na poziomie zarządu przedsiębiorstw, wdrażany w poszczególnych jednostkach, w tym często wspomagany poprzez odpowiedni system informatyczny. Nie wszystkie przedsiębiorstwa dysponują takimi formalnymi systemami pomiaru osiągnięć. Nie oznacza to oczywiście braku mechanizmów

kontroli strategicznej. W zarządzaniu strategicznym istnieje wiele koncepcji dotyczących zasad i sposobów prowadzenia kontroli strategicznej (np. [Thomson, Baden-Fuller 2010]). Jedną z ciekawszych i wartych przytoczenia w kontekście portfeli projektów jest koncepcja dźwigni kontroli strategicznej R. Simonsa [Simons 1995].

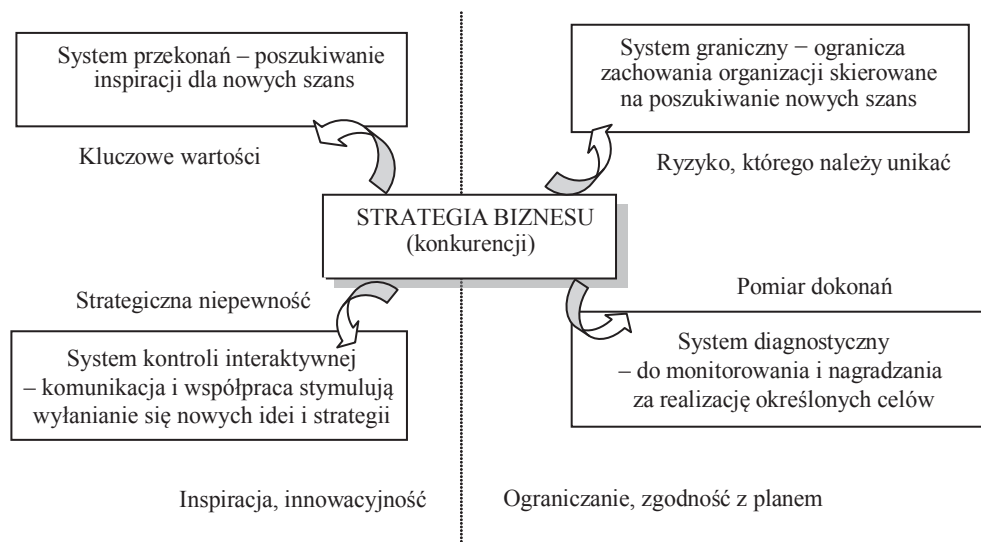
Według Simonsa jednym z kluczowych problemów współczesnego zarządzania strategicznego jest właściwe połączenie kontroli, czyli produktywności i dyscypliny, oraz innowacyjności, czyli kreatywności i elastyczności. Istnieje wyraźne napięcie między kontrolą, w tym kontrolą strategiczną, której celem jest monitorowanie planów, wskazywanie na odchylenia od zamierzeń i wspieranie takich działań, które przyczyniają się do realizacji założonych planów organizacji, a zapewnieniem adaptacyjności i innowacyjności organizacji. Sposobem na zrównoważenie efektywnej kontroli i twórczej innowacyjności powinien być, według Simonsa, odpowiednio skonstruowany system kontroli kierowniczej obejmujący różne mechanizmy (dźwignie) kontroli.

System kontroli kierowniczej w przedsiębiorstwie (*Management Control System*, MCS) jest bazującym na informacji zbiorem zasad i procedur, które wykorzystywane są przez menedżerów w celu zachowania lub zmiany wzorców aktywności organizacyjnej [Simons 1995, s. 5]. Przepływy informacji w systemach kontroli kierowniczej mają charakter dwutorowy: od zarządu w kierunku niższych poziomów organizacyjnych przekazywane są informacje dotyczące planowanych działań (w tym strategicznych), z dołu do góry przekazywane są informacje o osiąganym postępie w realizacji zamierzeń strategicznych oraz o wyłaniających się szansach i zagrożeniach. W ramach tradycyjnych rozwiązań przygotowywane są plany finansowe, plany alokacji zasobów, budżety itd., których monitorowanie ma zapewnić odpowiedni kierunek rozwoju przedsiębiorstwa. Taki system kontroli kierowniczej został nazwany przez Simonsa systemem diagnostycznym. Obok tego systemu – tradycyjnego i powszechnie krytykowanego za sztywność – proponowane jest celowe wykorzystywanie trzech innych systemów kontrolnych: przekonania, granicznego i interaktywnego.

- System przekonania jest systemem opartym na kulturze organizacji, na jej kluczowych wartościach, misji i wizji rozwoju, czy na podzielanych w organizacji przekonaniach ukierunkowujących działania i decyzje.
- System graniczny definiuje „zasady gry”, granice wolności i zachowania, których należy unikać w organizacji. Tworzą go m.in. kody etyczne i założenia co do akceptacji określonych działań.
- System interaktywny zapewnia wsparcie strategiczne, m.in. poprzez komunikację, negocjacje, analizy raportów wewnętrznych, rynkowe analizy strategiczne, badania rynkowe itp. System ten, zapewniając debatę nad założeniami strategicznymi, umożliwia w rezultacie organizacyjne uczenie się i doskonalenie.

Zdaniem Simonsa wdrażanie strategii poprzez systemy kontroli strategicznej nie polega na wyborze jednego określonego systemu, ale na współistnieniu i wzajem-

nym przenikaniu, co zapewnia wdrażanie strategii zaplanowanych oraz formułowanie strategii wyłaniających się (rys. 1). Systemy diagnostyczne i graniczne, tworząc pewne ograniczenia wyborów organizacyjnych, określają granice poszerzenia przestrzeni możliwości rozwoju organizacji, zapewniając jednocześnie możliwość realizacji inicjatyw i zamierzeń zgodnych z przyjętym planem. Systemy przekonań i interakcji służą inspiracji, kierują poszukiwaniami organizacyjnymi i odkrywaniem nowych dróg rozwoju.



**Rys. 1.** Systemy kontroli strategicznej według R. Simonsa

Źródło: [Simons 1995, s. 159].

Zaprezentowana powyżej koncepcja Simonsa, definiująca cztery rodzaje podsystemów kontroli strategicznej, może być z powodzeniem zastosowana w kontekście wyboru i realizacji portfela projektów zgodnego z założeniami strategicznymi.

System diagnostyczny w strategicznej kontroli portfela projektów polega na wykorzystaniu metod oceny projektów (np. finansowych lub wielokryterialnych) zapewniających zgodność z założeniami strategicznymi. Dla poszczególnych projektów sporządzane są plany przebiegu, zasobów i kosztów (budżety), a następnie są one monitorowane, tak aby zapewnić zgodność ich realizacji z założonymi planami. System diagnostyczny odpowiada tradycyjnemu, konwencjonalnemu podejściu do wyboru i realizacji portfela, procesy kontroli sprowadzają się do analiz odchyłeń, poszukiwania ich źródeł i sposobów niwelowania.

System graniczny w przypadku kontroli strategicznej portfeli projektów polega na wyborze określonych wartości limitujących skład portfela oraz sposoby realizacji poszczególnych projektów. Istnieje wiele odmian systemów granicznych. Rolę sys-

temu granicznego może odgrywać metoda koszyków strategicznych [Łada, Kozarkiewicz 2010, s. 161-162], w której limitującą funkcję pełni ilość i rodzaj kategorii projektów, na które są przydzielane środki finansowe, w ramach każdej kategorii ograniczeniem jest przypisany budżet. Szczególną rolę w systemach granicznych odgrywa ocena ryzyka i awersja do ryzyka osób podejmujących decyzję. Zbyt wysoki poziom ryzyka uznawany jest za nieakceptowany i stanowi bazę dla decyzji o odrzucaniu określonych wariantów. Podobną funkcję może pełnić ocena poziomu technologii (nieznana, zbyt nowatorska) lub ocena projektu z punktu widzenia posiadanej wiedzy wymaganej do jego zrealizowania, np. w specyficznych projektach szkoleniowych lub konsultingowych.

Systemy przekonań narzucają zasady selekcji projektów zgodnych z wyznawanym w przedsiębiorstwie systemem kluczowych wartości. Mogą to być zarówno wartości ekonomiczno-pragmatyczne, etyczno-społeczne, emocjonalno-rozwojowe, jak i przekonania co do ogólnych zasad funkcjonowania otaczającego świata. Podstawowe przykłady roli, jaką odgrywają systemy przekonań, dotyczą podejmowania przez przedsiębiorstwo projektów z zakresu ochrony środowiska, społecznej odpowiedzialności biznesu lub poprawy warunków pracy zatrudnionych pracowników. Przekonania jako fundament procesów decyzyjnych związanych z kształtowaniem portfela projektów pojawiają się także w kontekście subiektywnej oceny roli wizerunku organizacji, relacji z klientami i dostawcami, roli uczenia się i rozwoju wiedzy, współkreowania wartości przez projekty itp.

Systemy kontroli interaktywnej wymagają świadomego rozwoju systemu komunikacji, spotkań, negocjacji, dyskusji itp. W przypadku tworzenia portfela projektów istotną rolę odgrywają kierujący różnymi pionami lub działami organizacji, którzy zgłaszają inicjatywy, a następnie próbują przeforsować preferowane projekty. Decyzje w sprawie budżetów kapitałowych lub portfeli projektów badawczych oraz ich monitorowanie odbywają się w ramach spotkań zarządu, są zatem oparte na interakcjach, dyskusjach i sile przekonywania. Miary oceny projektów lub formalne procedury budżetowania kapitałowego stanowią jedynie część informacji będących podstawą ostatecznych decyzji. Warto podkreślić, że przejawem funkcjonowania interaktywnych systemów kontrolnych jest tworzenie systemów pomiaru osiągnięć – sam proces wyboru systemu, kryteriów oceny, mierników i wartości docelowych jest efektem interakcji i ustalania wspólnego stanowiska wśród osób zarządzających.

Połączenie wpływu każdego z wymienionych systemów kontroli strategicznej zapewnia możliwość osiągania równowagi w portfelu projektów: systemy diagnostyczne i graniczne preferują projekty opłacalne, o niskim ryzyku, znanej technologii itp., systemy przekonań i interakcji sprzyjają wyborom opartym na zasadach etycznych, synergii wartości i różnorodności projektów.

### **3. Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza przypadku firmy Graf-Inter**

#### **Charakterystyka firmy, jej strategii i portfela projektów**

Firma Graf-Inter funkcjonuje jako zależna, strategiczna jednostka biznesowa przedsiębiorstwa o zdywersyfikowanym portfelu działalności, obejmującym obok usług marketingowych i PR także usługi szkoleniowe, doradcze, pomoc w pozyskiwaniu dofinansowania ze środków Unii Europejskiej, usługi finansowe i controllingowe (w tym świadczone przez Internet)<sup>1</sup>. Powstanie firmy Graf-Inter związane było z realizowaną działalnością doradczą i dostrzeżeniem luki rynkowej polegającej na zapotrzebowaniu klientów, w tym małych i nowo tworzonych jednostek, na opracowanie logotypu i innych elementów identyfikacji wizualnej. Prace nad tworzeniem własnej strony internetowej zainspirowały zarząd do znacznego rozszerzenia zakresu świadczonych usług o realizację podobnych projektów na rzecz klientów firmy. Obecnie zakres działalności został rozszerzony o kolejne obszary, obok projektów graficznych i internetowych pojawiły się projekty prawne i medialne.

Firma Graf-Inter jest firmą małą, zatrudniającą kilkanaście osób, ale wiele prac jest realizowanych przez współpracowników pracujących na zasadach indywidualnych zleceń. Najczęściej firma realizuje jednocześnie kilkanaście projektów o różnej skali, charakterze i stanie zaawansowania prac. Struktura firmy jest płaska, elastyczna, a wiele elementów systemu zarządzania bazuje na nieformalnych relacjach i bezpośrednim nadzorze. Z drugiej strony jednak, firma jest wyposażona w opracowany na własne potrzeby duży system typu CRM wspomagający zarządzanie, który służy zarówno do zarządzania relacjami z klientem, jak i do wspomagania procesu zarządzania przebiegiem i zasobami projektów.

Firma Graf-Inter w swoich oficjalnie publikowanych materiałach deklaruje, że jest zorientowana na Internet jako nowoczesne medium komunikacji i na jego wykorzystanie w działaniach marketingowych i PR. Wizja rozwoju firmy łączy się z istnieniem w Internecie i nadążaniem za jego rozwojem oraz kolejnymi możliwościami, jakie proponuje współczesnemu biznesowi. Firma oferuje klientom kompleksowe planowanie i prowadzenie wizerunku w Internecie, różnorodne działania promocyjne i wizerunkowe, wspieranie sprzedaży oraz opracowywanie strategii obecności firmy w Internecie.

Charakteryzując strategię firmy Graf-Inter, można dostrzec jej potrójną orientację: firma jest zorientowana projektowo, jest zorientowana na wykorzystywanie nowoczesnych technologii informatycznych, w tym przede wszystkim internetowych, jest także zorientowana na klienta, jego zadowolenie i lojalność oraz na pozyskiwanie nowych klientów. Propozycja wartości dla klienta bazuje zarówno na kreatyw-

---

<sup>1</sup> Studium przypadku firmy Graf-Inter zostało dokładniej zaprezentowane w pracy [Kozarkiewicz 2012], w tym artykule przytoczono jedynie wybrane jego fragmenty.



ności w proponowanych rozwiązaniach, jak i na profesjonalnym wsparciu klienta w dotarciu do jego klientów docelowych. Kreatywność w połączeniu z kompletnością usług stanowią główne źródła przewagi konkurencyjnej. Graf-Inter nie zakłada konkurencji cenowej. Tworzenie wartości dla klientów jest traktowane jako główne źródło wzrostu wartości dla właścicieli.

Firma Graf-Inter jest zorientowana projektowo – zasadniczą część jej działalności stanowią szeroko rozumiane projekty marketingowe. Ogólnie rzecz biorąc, projekty realizowane przez Graf-Inter można podzielić na kilka zasadniczych kategorii:

1. Projekty graficzne – są realizowane przez zespół grafików i dotyczą wizualnych aspektów marketingu; oferowane są projekty graficzne logotypów, akcydensów, wizytówek, papieru firmowego, ulotek reklamowych, folderów, opracowań graficznych dla opakowań produktów itp.

2. Projekty informatyczne, głównie internetowe oraz graficzno-internetowe – łączą opracowania graficzne i rozwiązania technologiczne, obejmują bardzo szeroką gamę usług w zakresie projektowania stron www, tworzenia serwisów, portali, platform e-learningowych, wortali, billboardów internetowych, miniaplikacji (np. typu *widget*), pozycjonowania stron, budowania profili i społeczności itp.

3. Projekty reklam medialnych – obejmują przygotowanie i produkcję spotów reklamowych dla celów emisji w telewizji lub na kanałach internetowych typu YouTube. W przypadku tej grupy produktów, ze względu na ich skalę, wymagane umiejętności oraz zasoby sprzętowe firma w większym stopniu wykorzystuje zasoby zewnętrzne.

4. Projekty prawne – dotyczą sfery prawa związanego z ofertą marketingu wizualnego i internetowego, w tym takich działań, jak rejestracja znaku firmowego w Polsce lub za granicą, a także analizy prawne określonych działań w ramach planowanych kampanii reklamowych. Ten rodzaj projektów jest realizowany dzięki stałej współpracy z kancelarią prawną.

Projekty realizowane przez firmę Graf-Inter są różnorodne z punktu widzenia ich skali – są to zarówno niewielkie projekty graficzne (np. logotyp), jak i kompleksowe pakiety usług marketingowych. Projekty są realizowane dla klientów reprezentujących różne branże i różne lokalizacje. Wśród realizowanych projektów ważną grupą są projekty dla sektora publicznego, w tym instytucji kultury i organizowanych przez nie przedsięwzięć (np. festiwali).

### **Systemy i mechanizmy kontroli strategicznej w Graf-Inter – analiza i dyskusja**

Głównym celem prowadzonych badań była analiza monitorowania portfela projektów oraz zapewnienia jego zgodności ze strategią poprzez funkcjonujące w firmie systemy informacyjno-kontrolne. Należy zauważyć, że zarząd firmy Graf-Inter określił swoje najważniejsze cele strategiczne w układzie czterech perspektyw, zgodnym z zasadami zrównoważonej karty wyników. Okazało się jednak, że taki układ celów nie znalazł bezpośredniego odniesienia w systemie monitorowania re-

alizacji strategii – nie określono ani mierników tych celów, ani wielkości docelowych, w konsekwencji nie prowadzi się pomiaru stopnia realizacji zaprezentowanych celów strategicznych. Określone cele strategiczne są raczej rodzajem orientacji i zbiorem wytycznych dla zarządzających.

Znacznie ciekawsze wyniki analizy prezentuje badanie dźwigni kontroli strategicznej w układzie zaproponowanym przez Simonsa. I tak podstawową kategorią systemów kontroli strategicznej Graf-Inter jest system diagnostyczny. Skala projektów i płaska struktura organizacyjna powodują, że monitorowanie odchyleń od planów realizowane jest na bieżąco dzięki zaangażowaniu koordynatora kluczowych projektów oraz dzięki wspomaganium zarządzania projektami systemem informatycznym. Koordynator kluczowych projektów nadzoruje prace realizowane przez zespoły projektowe i dotyczy to zarówno produktu projektu, jak i sytuacji finansowej, relacji z klientami oraz tempa postępu poszczególnych zadań w ramach projektu. Graf-Inter przywiązuje dużą wagę do komunikacji z klientem, ciągła kontrola zgodności projektu z oczekiwaniami klienta przyczynia się do tworzenia ostatecznej wartości dla klienta.

Podobnie monitorowane jest tworzenie wartości dla właścicieli. Graf-Inter, dzięki wykorzystywaniu opracowanego na własne potrzeby systemu CRM, w sposób ciągły monitoruje rentowność poszczególnych projektów. Dostęp do danych finansowych jest dostępem *on-line*, dodatkowo na początku każdego miesiąca raportowane są koszty poszczególnych projektów. Ciągła analiza kosztów jest podstawą wypracowywania odpowiedniej marży z projektów, stanowi podstawę premiowego systemu wynagrodzeń, a co najważniejsze – stanowi podstawę zapewnienia opłacalności projektu i generowania wartości dla właścicieli.

W systemie kontroli strategicznej ważną funkcję pełni podsystem graniczny. Przykładem granicznych wartości są marże graniczne określone na potrzeby oceny projektów. Jako sytuacje graniczne należy potraktować także brak akceptacji określonych zachowań i postaw klientów oraz pracowników. Wiedza, umiejętności i talent grafików i informatyków są kluczowym zasobem firmy, jednak – jak pokazała praktyka tej organizacji – brak odpowiednich kompetencji pracowników w zakresie współpracy z klientami gwałtownie obniża wartość tworzoną dla klienta. Podsystem graniczny obejmuje także akceptowalne (lub nie) postawy pracowników i współpracowników firmy Graf-Inter.

Obserwując zachowania i wypowiedzi zarządzających oraz pracowników Graf-Inter, można odkryć szereg przekonań kształtujących ten podsystem kontroli strategicznej. Dominującym przekonaniem co do otoczenia zewnętrznego jest przekonanie o rosnącej roli Internetu i o kolejnych możliwościach, jakie niesie jego wykorzystanie w marketingu i PR. Innym przekonaniem zarządzających kształtującym strategię jest często powtarzana opinia, że podstawowym filarem wartości dla klienta jest proponowanie usług komplementarnych. Przekonanie to stało się podstawą wprowadzania projektów graficzno-internetowych, graficzno-prawnych, internetowo-prawnych itp., wynika z niego także orientacja na dalszy rozwój w kierunku



nowych narzędzi marketingu opartego na mediach społecznościowych. Istotne jest również założenie, że tym, co stanowi o sukcesie marketingowej agencji internetowej, nie jest przywiązanie do Internetu jako takiego, ale stale pogłębiania wiedza o marketingu i o zasadach skutecznego, efektywnego wdrażania jego nowych narzędzi.

W przypadku podsystemu interakcji główną funkcję kontrolną w zakresie rozwoju firmy odgrywają spotkania i dyskusje zarządzających i właścicieli firmy Graf-Inter. Spotkania te mają charakter formalny, czyli zaplanowanych spotkań poświęconych dyskusjom nad dalszym rozwojem firmy, wiele jest też spotkań o charakterze nieformalnym, co ze względu na wielkość firmy oraz rodzaj jej kultury organizacyjnej jest podstawowym rodzajem interakcji.

#### 4. Podsumowanie

Zaprezentowane wyniki badań opartych na studium przypadku mają z konieczności charakter bardzo syntetyczny i pokazują jedynie najważniejsze elementy systemów i mechanizmów kontroli strategicznej w analizowanym przedsiębiorstwie. Przykład Graf-Inter demonstruje jednak, że problematyka strategicznej kontroli portfeli projektów, zapewnienia zgodności portfela projektów z założeniami strategicznymi, z drugiej strony zapewnienia mechanizmów zachowania elastyczności organizacyjnej i kreatywności stanowi interesujący obszar, wymagający dalszych kompleksowych badań.

#### Literatura

- Benko C., McFarlan W., *Connecting the Dots: Aligning Projects with Objectives in Unpredictable Times*, Harvard Business School Press, 2003.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, PWN, Warszawa 2001.
- Kozarkiewicz A., *Zarządzania portfelami projektów*, PWN, Warszawa 2012.
- Łada M., Kozarkiewicz A., *Zarządzanie wartością projektów*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Morgan M., Levitt R.E., Malek W., *Executing Your Strategy*, Harvard Business School Press, 2007.
- Simons R., *Lever of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, 1995.
- Thomson N., Baden-Fuller C., *Basic Strategy in Context*, John Wiley & Sons 2010.

## **STRATEGIC CONTROL IN PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT – THE ANALYSIS OF SYSTEMS AND MECHANISMS BASED ON THE EXAMPLE OF A PROJECT-ORIENTED COMPANY**

**Summary:** The alignment between project portfolio and strategy of an organization has to be assured not only at the stage of portfolio planning, but also at the stage of implementation, through proper systems and mechanisms of strategic control. The main aim of this paper is to present the selected issues of strategic control of project portfolio. The research was based on a case study analysis. As the subject of research a typical project-oriented company: an Internet-based marketing agency, was chosen. The conducted analysis was aimed at implemented information and control systems, their construction and role in providing project portfolio strategic alignment.

**Keywords:** project management, project portfolio, management control systems, levers of control.