

Ewa Sońta-Drączkowska

Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Zarządzanie portfelem projektów w kontekście teorii zarządzania strategicznego

Streszczenie

W artykule omówiono obszary problemowe zarządzania portfelem w kontekście zmian we współczesnym środowisku organizacyjnym. Podkreślono rolę zarządzania portfelem projektów w realizacji strategii firmy oraz omówiono główne cele, obszary i warunki efektywnego wdrażania zasad zarządzania portfelem w organizacji. Wnioski z przeglądu literatury wskazują, że zarządzanie strategiczne i zarządzanie projektami historycznie rozwijały się jako odrębne dziedziny i że niewiele jest badań integrujących obie perspektywy. Jednak obecnie ważne jest, aby budować zdolność organizacji do odkrywania nowych potencjałów i wykorzystywania istniejących możliwości organizacji. Projekty pomagają w odkrywaniu nowych potencjałów. Dlatego zarządzanie projektami jest szczególnie ważne dla budowania przewagi konkurencyjnej i odnawiania strategii. Obszar zarządzania portfelem zasługuje na szczególną uwagę, ponieważ stanowi element organizacji łączący strategię i projekty. W artykule opracowana została synteza znaczenia zarządzania portfelem w kontekście różnych teorii zarządzania strategicznego.

Słowa kluczowe: zarządzanie portfelem, strategia, zarządzanie strategiczne, zarządzanie projektami

Kody klasyfikacji JEL: M19, L16, L22

1. Wprowadzenie

Znaczenie zarządzania projektami dla realizacji strategii oraz wpływ zarządzania projektami na wartość przedsiębiorstwa znajdują już odzwierciedlenie w literaturze. Zarówno badacze, jak i praktycy zauważają, że sprawna realizacja projektów przyczynia się do poniesienia skuteczności w procesie operacjonalizacji strategii¹. W dobie przyspieszenia zmian w otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstwa oraz wzrostu znaczenia innowacyjności i kreatywności², zarządzanie projektami jako forma organizacji działań oraz tworzenia nowych potencjałów rozwojowych staje się jeszcze bardziej istotne.

W ostatnich dekadach pojawiło się w dyskursie akademickim pojęcie „uprojektowania” (ang. *projectification*), jak również pojęcie społeczeństwa projektowego (ang. *project society*). Wzrost liczby projektów tłumaczy się faktem, że realizacja działań o unikalnym charakterze zaczyna odgrywać centralną rolę w organizacjach. Ponadto zamrożenie takich zmiennych, jak: czas, przestrzeń i aktywności oraz relacji pomiędzy podmiotami i instytucjami nie już jest możliwe w szybko zmieniającym się otoczeniu gospodarczym. W świecie usieciowionym trzy czynniki odgrywają istotną rolę: 1) zdolność do szybkiej reorganizacji, 2) zdolność adaptacji do zdarzeń przypadkowych, 3) zdolność do szybkiej odpowiedzi na zmiany w otoczeniu³. Projekty stanowią formę organizacji działań, która jest odpowiedzią na te wyzwania. Wiele przedsiębiorstw rozwija się w kierunku organizacji projektowych lub stanowi mieszankę tradycyjnej struktury funkcyjnej, macierzowej oraz projektów, które są realizowane równolegle z bieżącymi działaniami operacyjnymi. Wyzwaniem dla organizacji jest pogodzenie działań projektowych i operacyjnych. Należą do nich przykładowo: konieczność dostosowania projektów do zmieniającej się strategii, zdolność szybkiego uruchamiania, a także przerywania inicjatyw, które utracą uzasadnienie biznesowe, wybór i nadawanie priorytetów projektom,

¹ M.in.: J. Longman, A. Mullins, *Project Management: Key Tool for Implementing Strategy*, „Journal of Business Strategy” 2004, 25(5), 54–60; J. Thomas, M. Mullaly, *Understanding the Value of Project Management: First Steps on an International Investigation in Search of Value*, „Project Management Journal” 2007, 38(3), 74–89; S. Spalek, *Does Investment in Project Management Pay off?*, „Industrial Management & Data Systems” 2014, 114(5), 832–856.

² R. Florida, *The Rise of the Creative Class-Revisited: Revised and Expanded*, Basic Books (AZ), New York 2014.

³ J. Packendorff, M. Lindgren, *Projectification and its Consequences: Narrow and Broad Conceptualisations*, „South African Journal of Economic and Management Sciences” 2014, 17(1), 7–21.

jak również alokowanie ograniczonych zasobów do realizacji prac projektowych. Pojawia się również pytanie: Jak łączyć podejście planistyczne do wdrażania strategii ze strategią „wyłaniającą się” (ang. *emergent strategy*), czyli powstającą z oddolnych inicjatyw? Na rynku istnieją kompleksowe opracowania, które stanowią praktyczne zbiory wytycznych dla strukturyzacji procesów zarządzania portfelem projektów⁴. Niemniej niewiele publikacji poświęconych jest dyskusji znaczenia zarządzania projektami w kontekście teorii zarządzania strategicznego.

Celem niniejszego opracowania jest przedyskutowanie zarządzania portfelem w ujęciach różnych teorii zarządzania strategicznego. Artykuł odpowiada na pytanie: Jakie jest miejsce zarządzania portfelem projektów w kontekście różnych nurtów myślowych zarządzania strategicznego? Badanie ma charakter narracyjny i opracowane zostało metodą przeglądu literatury przedmiotu oraz syntezy wniosków.

2. Cele i wyzwania dla zarządzania portfelem projektów

Według brytyjskiego standardu „Managing of Portfolios”⁵ portfele reprezentują całościowy zbiór lub segmenty inwestycji w organizacji ustanowionych w procesie zmian zorientowanych na realizację celów strategicznych firmy. Natomiast **zarządzanie portfelami** jest skoordynowanym zestawem procesów i decyzji strategicznych, które umożliwiają organizacji osiągnięcie równowagi w procesie wdrażania zmian przy uwzględnieniu potrzeb działalności bieżącej. W literaturze wymieniane są następujące cele zarządzania portfelem projektów⁶:

- definiowanie celów portfela – w tym kontekście istotne jest powiązanie efektów portfela i celów strategicznych organizacji;
- zrozumienie, akceptowanie i dokonywanie wymian (*trade-offs*) pomiędzy składowymi portfela; składowe są rozumiane jako: projekty, programy i inne zadania w ramach portfela;
- identyfikowanie, eliminowanie, minimalizowanie oraz dywersyfikowanie ryzyka działalności projektowej; pojęcie ryzyka nieodłącznie towarzyszy prowadzeniu

⁴ *Management of Portfolios*, TSO, Crown 2011; *The Standard for Portfolio Management*, 3rd edition, Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania 2013.

⁵ *Management...*, op.cit, s. 10–15; *The Standard...*, op.cit. s. 25.

⁶ B. De Reyck, Y. Grushka-Cockayne, M. Lockett, S.R. Calderini, M. Moura, A. Sloper, *The Impact of Project Portfolio Management on Information Technology Projects*, „International Journal of Project Management” 2005, 23(7), 524–537.

działalności gospodarczej, a ujęcie portfelowe pozwala ocenić i zarządzać całkowitym poziomem ryzyka związanym z działaniami projektowymi przedsiębiorstwa;

- monitorowanie wyników portfela, czyli śledzenie postępu prac w projektach portfela.

R.G. Cooper, bazując na obszernym badaniu ilościowym z udziałem kadry zarządzającej, formułuje powody, dla których zarządzanie portfelem jest jedną z kluczowych funkcji w przedsiębiorstwie. Należą do nich⁷: argumenty finansowe – maksymalizacja zwrotów z inwestycji, wzrost produktywności oraz osiąganie założonych celów finansowych, utrzymanie pozycji konkurencyjnej na rynku poprzez realizację projektów wspierających te przewagi, zapewnienie odpowiedniej alokacji ograniczonych zasobów firmy, zapewnienie powiązania pomiędzy wyborem projektów a strategią biznesową oraz dostosowanie portfela do zmian strategicznych, osiągnięcie koncentracji w działaniach priorytetowych, osiągnięcie równowagi pomiędzy celami długo- i krótkoterminowymi, jak również dobór odpowiedniego poziomu ryzyka portfela spójnego ze strategią biznesową.

Zarządzanie portfelem jest procesem, który wymaga dość zaawansowanego poziomu dojrzałości projektowej, aby mógł w pełni zadziałać w organizacji⁸. Problemy wdrażania zarządzania portfelami wiążą się z tym, że organizacje często nie posiadają uporządkowanych i spójnych procesów zarządzania pojedynczymi projektami. W tym kontekście w literaturze, jak również w standardach zarządzania projektami, pojawia się koncepcja modeli dojrzałości projektowej, jak również biura projektów jako jednostki koordynującej zbiory projektów w organizacji. Według Kendalla i Rollinsa proces zarządzania portfelem jest sprawny, kiedy spełnione jest kilka warunków. Po pierwsze, przedsiębiorstwo posiada istniejącą, zrozumiałą i zakomunikowaną strategię, po drugie, liderzy w organizacji oraz kadra kierownicza projektów rozumieją metodykę kalkulacji opłacalności projektów, po trzecie, istnieje proces zarządzania portfelem oraz wyodrębnione etapy w realizacji projektów⁹. Inne opracowania wykazują wiele dodatkowych, wymienionych niżej, elementów, które są potrzebne, aby zarządzanie portfelem wносиło wartość i przebiegało sprawnie.

⁷ R.G. Cooper, S.J. Edgett, E.J. Kleinschmidt, *Portfolio Management for New Products*, Basic Books, New York 2001.

⁸ L. Crawford, *Developing Organizational Project Management Capability: Theory and Practice*, „Project Management Journal” 2006, 37(3), 74.

⁹ G. Kendall, S. Rollins, *Advanced Project Portfolio Management and the PMO*, J. Ross Publishing, Florida 2003.

- Wdrożenie centralnego spojrzenia na portfel projektów w organizacji – pierwszym krokiem jest tu zapewnienie inwentaryzacji obecnych i proponowanych projektów oraz bazowych informacji o projektach w spójnym formacie. Nie bez znaczenia jest tu kwestia zdefiniowania, co jest w organizacji rozumiane jako projekt.
- Analiza finansowa – ustalenie metod i finansowych wskaźników oceny projektów oraz wybór spójnej metody obowiązującej w ramach przedsiębiorstwa¹⁰.
- Analiza ryzyka – w literaturze często wymienianą przyczyną porażki w zarządzaniu portfelem projektów są „błędy w ocenie indywidualnego ryzyka projektu oraz skumulowanego ryzyka portfela”¹¹. Skłania to do refleksji, że istotne jest uwzględnienie interakcji pomiędzy projektami oraz oszacowania całościowego poziomu ryzyka w portfelu projektów, które jest akceptowalne z punktu widzenia przedsiębiorstwa.
- Wzajemne powiązania – jedną z zalet scentralizowanego zarządzania portfelem jest obniżenie konkurencji o zasoby pomiędzy komponentami portfela, jak również przekształcenie potencjalnego „nakładania się” zakresów pojedynczych projektów w produktywne powiązania minimalizujące konieczność podwójnego realizowania podobnych prac. W literaturze wyróżniane jest kilka typów wzajemnych zależności między projektami w portfelu: powiązania sekwencyjne, nakładające się cele, rywalizacja o ograniczone zasoby, jak również wąskie gardła we wdrażaniu zmian.
- Priorytetyzacja, dostosowanie i selekcja – obszar ten zapewnia, że skład portfela będzie zarządzany w taki sposób, aby zapewnić realizację celów strategicznych i adekwatne równoważenie portfela. Potrzebny jest tu jasny punkt orientacyjny, które projekty powinny dostać finansowanie.
- Ograniczenia – w ramach zarządzania portfelem można wyróżnić cztery typy ograniczeń: zasoby ludzkie, kompetencje pracowników, budżety i infrastruktura. W ramach tych ograniczeń podejmowane są decyzje dotyczące uruchamiania i priorytetyzacji prac projektowych.

¹⁰ M. Benaroch, *Managing Information Technology Investment Risk: A Real Options Perspective*, „Journal of Management Information Systems” 2002, 19(2), 43–84; R.G. McGrath, I.C. MacMillan, *Assessing Technology Projects Using Real Options Reasoning*, „Research-Technology Management” 2000, 43(4), 35–49.

¹¹ F.W. McFarlan, *Portfolio Approach to Information-Systems*, „Harvard Business Review” 1981, 59(5), 142–150.

- Dynamiczna ocena portfela – badania zarządzania portfelem projektów informatycznych, przeprowadzone dla rynku amerykańskiego pokazują, że jedynie ok. 1/4 przedsiębiorstw dokonuje systematycznej oceny okresowej portfela. Brak tego procesu jest szczególnie dotkliwy, gdyż systematyczna ocena pozwoliłaby na zaprzestanie realizacji projektów, które w straciły uzasadnienie biznesowe¹².
- Potrzeba wyspecjalizowanego oprogramowania¹³ – temat narzędzi wspierających jest szeroko dyskutowany w literaturze i dosyć kontrowersyjny. Niektóre badania stawiają tezę, że wyspecjalizowane narzędzia nie są potrzebne do skutecznego zarządzania portfelem, inne badania natomiast wykazują, że praca w otoczeniu wieloprojektowym wymaga zbierania i oceny informacji z projektów, co może w znacznym stopniu być ułatwione dzięki zastosowaniu narzędzi informatycznych¹⁴.

Dla sprawnego zarządzania portfelem istotne jest również dostosowanie sposobu zarządzania portfelem do typu organizacji, zapewnienie uczenia się organizacji w tym procesie oraz zdefiniowanie ról pracowników w procesie formułowania oraz implementowania strategii. Zaangażowani w projekty pracownicy są niezwykle istotni dla skuteczności procesów zarządzania. Te obserwacje znajdują odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu, a w szczególności w obrębie badań dyskutujących rozwój nowych produktów oraz realizację wewnętrznych projektów rozwojowych przedsiębiorstwa. W literaturze podkreśla się rolę kierownika projektu jako lidera zmian, moderatora relacji (ang. *gatekeeper*), osoby udrażniającej proces grupowy (ang. *facilitator*), trenera i mentora. Dyskutowane jest również zaangażowanie wyższej kadry kierowniczej oraz jej kluczowa rola w procesie wspierania uruchomionych inicjatyw¹⁵. Ważnym wyzwaniem z punktu widzenia zarządzania projektami jest zachęcanie pracowników do tworzenia nowych pomysłów na ścieżce projektów wyłaniających się w organizacji, gdyż stanowią one ważny element odnawiania strategii. Kolejnym zagadnieniem, które jest szczególnie ważne w dzisiejszych

¹² M. Jeffery, I. Leliveld, *Best Practices in IT Portfolio Management*, „Sloan Management Review” 2003, 45.

¹³ G. Lawrie, D. Metcalfe, E. Hollaway, *Grading Service Automation Apps for Corporate IT*, Forrester, Cambridge 2003.

¹⁴ B. De Reyck, Y. Grushka-Cockayne, M. Lockett, S.R. Calderini, M. Moura, A. Sloper, *The Impact...*, op.cit.

¹⁵ C. Loch, *Tailoring Product Development to Strategy: Case of a European Technology Manufacturer*, „European Management Journal” 2000, 18(3), 246–258; K.M. Eisenhardt, B.N. Tabrizi, *Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry*, „Administrative Science Quarterly” 1995, 84–110.

warunkach konkurencyjnych, jest problematyka zarządzania portfelami w kontekście organizacji działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej przedsiębiorstwa¹⁶.

3. Zarządzanie portfelem projektów w kontekście teorii zarządzania strategicznego

Klasyczne koncepcje zarządzania projektami zakładają raczej racjonalne, analityczno-planistyczne podejście do prowadzenia projektów w organizacji. Podobne podejście dominowało również początkową literaturę z zakresu zarządzania strategicznego, która bazowała na założeniu, że strategia jest usystematyzowanym procesem zorientowanym na długofalowe cele organizacji oraz na alokowanie zasobów zapewniających realizację tych celów¹⁷. Perspektywa planistyczna wydaje się dominować szkołę zarządzania strategicznego, oferując zestaw narzędzi i technik analizy strategicznej wspierającej planowanie strategiczne. W ramach tego nurtu duże znaczenie miały prace M.E. Portera¹⁸. Klasyczne ujęcie strategii charakteryzuje odgórne formułowanie celów oraz delegowanie ich do podwładnych dla zapewnienia ich wdrażania. W tym ujęciu cele strategiczne niejako kaskadowane są na niższe poziomy organizacji. Niemniej ponad 30 lat doświadczenia w realizacji podejścia planistycznego pokazuje, że jest niemal niemożliwością, aby zarządzający mogli wyprzedzać wszystkie nieciągłości i zmiany w otoczeniu i uwzględnić je odpowiednio w planie strategicznym. Formułujący strategię działają w środowisku „ograniczonej racjonalności” (ang. *bounded rationality*)¹⁹ i nie posiadają wystarczającego zestawu informacji, aby opracowywać precyzyjne plany. Wszelkie plany strategiczne są w związku z tym z góry skazane na konieczność poprawek i przeformułowania. Obserwacje te potwierdza praktyka gospodarcza, gdyż wiodące firmy doradcze przyznają, że

¹⁶ J.H. Mikkola, *Portfolio Management of R&D Projects: Implications for Innovation Management*, „Technovation” 2001, 21(7), 423–435; C.P. Killen, R.A. Hunt, E.J. Kleinschmidt, *Project Portfolio Management for Product Innovation*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 2008, 25(1), 24–38; R.G. Cooper, *What's Next?: After Stage-Gate*, „Research-Technology Management” 2014, 57(1), 20–31.

¹⁷ A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962.

¹⁸ M.in.: M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Simon and Schuster, New York 2008; M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006.

¹⁹ H.A. Simon, *Models of Bounded Rationality: Empirically Grounded Economic Reason* (vol. 3), MIT Press, Cambridge 1982.

mniej niż 10% proponowanych przez nie i formalnie opracowywanych strategii jest w rzeczywistości wdrażane²⁰.

Klasyczne podejście planistyczne krytykowane było już latach 70. XX w. przez H. Mintzberga²¹. Mintzberg, dyskutując sposoby formułowania strategii, podsumował, że strategia może powstawać w wielu trybach, a jednym z nich jest proces uczenia się, w którym na bazie nowych informacji rewidowane są i aktualizowane strategie w procesie ciągłego uczenia się organizacji. W ten sposób w trybie wyłaniającym się (ang. *muddling through*) krystalizuje się strategia²². Martin opisuje proces formułowania strategii jako myślenie integracyjne i wzajemne współdziałanie pomiędzy strategią a implementacją²³. W dzisiejszych, dynamicznych czasach te punkty krytyki pod kątem sztywnego podejścia planistycznego wydają się jeszcze bardziej aktualne. Jako alternatywa do podejścia planistycznego pojawiło się również w literaturze podejście adaptacyjne, rozumiane jako „aktywne wyczekiwanie”. Pozwala ono organizacjom na pozostawianie otwartych opcji działania i podejmowanie decyzji tak, aby w odpowiedniej chwili zareagować na zmiany w otoczeniu²⁴. W ostatnich latach, w związku z upowszechnianiem się takich nurtów w gospodarce, jak: ekonomia kreatywna, ekonomia współdzielenia, ekonomia zorientowana na klienta, w literaturze pojawiają się również wątki promujące kreowanie strategii poprzez podejście projektowe (ang. *design as strategy*) oraz konieczność otwarcia się przedsiębiorstwa na otoczenie w procesie poszukiwania nowych modeli biznesowych i opcji rozwojowych²⁵. Turbulentne otoczenie powoduje, że ekstrapolowanie przeszłych trendów i bazowanie na założeniach, które potwierdziły się w przeszłości, wydaje się być niemożliwe. Badanie przeprowadzone na firmach z 500 listy Fortune w Stanach Zjednoczonych²⁶ pokazało, że w ciągu dekady 1973–1983 z listy firm zniknęło 30% przedsiębiorstw. Kluczowa umiejętność firm, które zostały na liście, to umiejętność uczenia się poprzez ciągłą eksplorację możliwości rozwoju nowych

²⁰ W. Kiechel, *The Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World*, Harvard Business Press, Boston 2010.

²¹ H. Mintzberg, *Patterns in Strategy Formation*, „Management Science” 1978, 24(9), 934–948.

²² H. Mintzberg, J.A. Waters, *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, „Strategic Management Journal” 1985, 6(3), 257–272.

²³ R. Martin, *The Opposable Mind*, Harvard Business School Press, Boston 2007, 20–29.

²⁴ D.N. Sull, *Strategy as Active Waiting*, „Harvard Business Review” 2005, 83(9), 120.

²⁵ J. Carlopio, *Creating Strategy by Design*, „Design Principles and Practices: An International Journal” 2009, 3(5), 155; H.W. Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business Press, Boston 2006.

²⁶ A.P. De Geus, *Planning as Learning*, „Harvard Business Review” 1988, March–April.

biznesów i modeli działania. Teoria uczenia się organizacji rozwijana była również przez P. Senge²⁷, który sformułował pojęcie „podwójna pętla uczenia się” (ang. *double loop learning*). Według niej organizacje modyfikują cele i reguły decyzyjne w zależności od doświadczeń zgromadzonych na ścieżce uczenia się.

Postrzeganie procesu formułowania strategii przez badaczy i praktyków zarządzania projektami ma nieco inną perspektywę. Dyskusja toczy się tutaj w ramach literatury głównie wokół dostosowania projektów do przygotowanego uprzednio planu strategicznego. W tym rozumieniu na podstawie przygotowanej strategii cele oraz inicjatywy operacyjne są kaskadowane w formie portfeli, projektów i programów na niższe poziomy organizacji. Kierownicy projektów mają niewielką i raczej pasywną rolę w formułowaniu strategii. Niewiele miejsca pozostaje tutaj na przedsiębiorczą rolę kierownika projektu, którą może on odgrywać w dostosowaniu strategii do pojawiających się i „wyłaniających” wydarzeń, szans lub zagrożeń w otoczeniu²⁸. Zarządzanie portfelem projektów jako forma grupowania działań projektowych w organizacji stanowi niejako element łączący poziom zarządzania strategicznego i zarządzania projektami. Badacze postrzegają zarządzanie portfelem jako grupę projektów, która jest sponsorowana przez wyższą kadrę kierowniczą i podkreślają, że projekty te konkurują o wąskie zasoby w organizacji²⁹. Trzy zasadnicze cele zarządzania portfelem zdefiniowane przez Coopera to³⁰: maksymalizowanie wartości portfela projektów, powiązanie projektów ze strategią, równoważenie portfela.

Badania przeprowadzone w obszarze zarządzania portfelem projektów potwierdzają tezę, że zastosowanie zarządzania portfelem pozwala efektywnie wykorzystywać zasoby organizacji oraz osiągać cele strategiczne. Reyck i in.³¹ podsumowują, że mniej niż 33% organizacji przebadanych w próbie ilościowej stosuje zarządzanie portfelem projektów, aby zdywersyfikować ryzyko portfela. Thiry i Deguire³² wykazują, że zarządzanie portfelem jest procesem raczej statycznym i dostosowane jest

²⁷ P.M. Senge, *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Crown Business, New York 2014.

²⁸ A. Jamieson, P.W. Morris, *Moving from corporate strategy to project strategy*, „The Wiley Guide to Managing Projects” 2004, 177–205; K. Artto, J. Kujala, P. Dietrich, M. Martinsuo, *What Is Project Strategy?*, „International Journal of Project Management” 2008, 26(1), 4–12.

²⁹ N.P. Archer, F. Ghasemzadeh, *An Integrated Framework for Project Portfolio Selection*, „International Journal of Project Management” 1999, 17(4), 207–216.

³⁰ R.G. Cooper, S.J. Edgett, E.J. Kleinschmidt, *Portfolio...*, op.cit.

³¹ B. De Reyck, Y. Grushka-Cockayne, M. Lockett, S.R. Calderini, M. Moura, A. Sloper, *The Impact...*, op.cit.

³² M. Thiry, M. Deguire, *Recent Developments in Project-Based Organisations*, „International Journal of Project Management” 2007, 25(7), 649–658; M. Thiry, *Program Management: A Strategic*

do stabilnych organizacji. W związku z tym może tylko być efektywne w połączeniu z zarządzaniem programami, które to lepiej nadają się do wdrażania zmian w turbulentnym otoczeniu i przy „wyłaniających się” strategiach. Badacze dochodzą do wniosku, że linearny proces zarządzania portfelem jest niekomplementarny w stosunku do nieliniarnego sposobu podejmowania decyzji strategicznych na poziomie zarządu przedsiębiorstwa.

W ramach badań w obszarze przełożenia strategii na projekty można wyodrębnić również nurt poszukiwania wartości zarządzania projektami w organizacji. Thomas i Mullaly rozwijają tezę, że zrozumienie potencjału wartości zarządzania projektami w organizacji determinują trzy czynniki³³:

- 1) „fit”, czyli poziom dopasowania podejścia do zarządzania projektami do otoczenia biznesowego i specyfiki działania firmy,
- 2) możliwość pomiaru i oceny procesu zarządzania – innymi słowy organizacja musi wiedzieć, na ile istniejące podejście wspiera efektywne wdrażanie projektów,
- 3) możliwość pomiaru wyników biznesowych dostarczanych przez działania projektowe do organizacji – co oznacza, że istnieje możliwość oceny, na ile projekty wpływają na wzrost przychodów lub redukcję kosztów działania.

W pokrewnym nurcie badawczym autorzy eksplorują pojęcie „fit” w kontekście dopasowania zarządzania projektami do typu organizacji, wykorzystując ramy myślowe teorii kontyngencji. Teoria ta analizuje różne czynniki kontekstowe, warunkujące osiągnięcie tego dopasowania³⁴. W ramach dziedziny zarządzania projektami pojawiła się w ostatnich latach problematyka tzw. strategicznego zarządzania projektami. Podstawowym punktem rozważań jest tu fakt, że spełnienie parametrów tzw. żelaznej triady projektowej (czas, zakres, budżet) niekoniecznie decyduje o sukcesie projektu w kontekście realizacji korzyści biznesowych dla całej organizacji. Badacze formułują pojęcie strategii projektu, według której projekt dostarcza nie tylko cele zdefiniowane w zakresie produktu, lecz także szersze, strategiczne cele organizacji. Strategia projektu obejmuje takie aspekty jak: 1) perspektywa: „dlaczego dany projekt jest wykonywany”? (*Why?*), 2) pozycja: co jest do zrobienia? (*What?*), 3) plan: Jak należy wykonać prace? (*How?*). Cele te wkomponowane są w koncepcję tworzenia przewag konkurencyjnych oraz budowania wartości firmy. Patanakul

Decision Management Process, „The Wiley Guide to Project, Program, and Portfolio Management” 2004, 113–143.

³³ J. Thomas, M. Mullaly, *Understanding...*, op.cit.

³⁴ M. Mullaly, J.L. Thomas, *Exploring the Dynamics of Value and Fit: Insights from Project Management*, „Project Management Journal” 2009, 40(1), 124–135.

i Shenar definiują strategię projektu następująco: „The project perspective, position, and guidelines for what to do and how to do it, to achieve the highest competitive advantage and the best value from the project”³⁵. W tym ujęciu widoczne jest, że spojrzenie strategiczne prowadzi również do szerszego zrozumienia celu projektu oraz kontekstu dla jego realizacji.

W ostatniej dekadzie w obliczu zwiększającego się tempa prowadzenia działalności biznesowej oraz wzrostu znaczenia innowacyjności przedsiębiorstw w budowaniu przewagi konkurencyjnej rozwinęła się teoria „organizacyjnej oburęczności” (ang. *organizational ambidexterity theory*)³⁶. Teoria ta jest szczególnie eksplorowana w dyskusjach i badaniach w obszarze wdrażania strategii innowacji w przedsiębiorstwach i może mieć ciekawe implikacje dla zarządzania projektami. Organizacje „oburęczne” to przedsiębiorstwa, które posiadają zestaw kompetencji potrzebny do konkurowania w dynamicznym otoczeniu gospodarczym. Takie podmioty potrafią jednocześnie realizować działania eksploracyjne (ang. *exploration*) polegające na odkrywaniu i kreowaniu nowych możliwości, a jednocześnie potrafią działać eksploatacyjnie (ang. *exploitation*), wykorzystując istniejący już w przedsiębiorstwie potencjał. Potrafią zrealizować w tym samym czasie rozbieżne, a czasami pozornie sprzeczne cele, jak: krótkoterminowe ukierunkowanie na przeżycie vs długoterminowe ukierunkowanie na rozwój i wzrost, innowacje inkrementalne vs innowacje radykalne, wykorzystywanie możliwości transakcyjnych (rynkowych) vs wykorzystywanie możliwości relacyjnych (sieciowych). „Oburęczne” organizacje wymagają różnych strategii, struktur i procesów, które łączą odmienne w swej logice działania eksploracyjne i eksploatacyjne³⁷. Przykładowo projekty o charakterze wyłaniającym się, inkrementalnym wymagają standaryzacji procesów i dzielenia się informacjami, podczas gdy projekty o charakterze innowacji radykalnych potrzebują kreatywności oraz myślenia przełamującego standardy. W kontekście zarządzania portfelem i przełożenia strategii na portfel inicjatyw kompetencje „oburęczności organizacyjnej” mogą mieć szczególne znaczenie, gdyż portfele inicjatyw wspierają zarówno działania wykorzystujące obecny potencjał, jak i działania

³⁵ P. Patanakul, A.J. Shenhar, *What Project Strategy Really Is: The Fundamental Building Block in Strategic Project Management*, „Project Management Journal” 2012, 43(1), 4–20.

³⁶ C.A. O'Reilly, M.L. Tushman, *Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future*, „The Academy of Management Perspectives” 2013, 27(4), 324–338.

³⁷ J.G. March, *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, „Organization Science” 1991, 2(1), 71–87; C. Andriopoulos, M.W. Lewis, *Exploitation-exploration Tensions And Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation*, „Organization Science” 2009, 20(4), 696–717.

innowacyjne, np. działalność B&R. Wymagania dotyczące zarządzania obydwoma typami portfeli mogą okazać się zupełnie inne, dlatego między innym tak trudno sformułować uniwersalne zasady zarządzania portfelem projektów. Przekładanie na działanie strategii innowacji i strategii lewarowania operacyjnych zdolności organizacji wymaga stworzenia struktur organizacyjnych, pozwalających łączyć kompetencje właściwe dla tych obu obszarów. Jest to prawdopodobnie jedno z kluczowych wyzwań stojących przed zarządami przedsiębiorstw w procesie przekładania strategii na działania operacyjne. Z tego względu wyzwania dla zarządzania strategicznego we wdrażaniu strategii wynikają z konieczności zarządzania napięciami między kreatywną innowacją a osiąganiem planowanych celów organizacji. Te napięcia zachodzą w poniższych obszarach³⁸:

- analizy i podjęcia decyzji w sprawie wykorzystania praktycznie niekończących się szans i możliwości, przy uwzględnieniu ograniczonych mocy przerobowych i możliwości koncentracji kadry menedżerów,
- wdrażania strategii planowanych ogólnie i pozwolenia na to, aby część strategii wyłaniała się w sposób oddolny,
- tworzenia otoczenia przewidywalnego i stabilnego, a jednocześnie utrzymania innowacyjności,
- kontrolowania bieżących działań przy jednoczesnym pozwoleniu na eksperymentowanie i uczenie się nowych zachowań.

Podsumowując, można stwierdzić, że zarządzanie strategiczne oraz zarządzanie projektami to dziedziny, które ewoluują, podążając za trendami w gospodarce. Ponadto historycznie rozwinęły się one z innych nurtów myślowych. Zarządzanie projektami jako dyscyplina oferująca narzędzia oraz techniki planowania i organizacji pracy na poziomie operacyjnym jest relatywnie ubogie, jeśli chodzi o oferowaną podbudowę teoretyczną. Jako ramy teoretyczne przydatne do zastosowań praktycznych można uznać wytyczne metodyk i standardów zarządzania projektami. Natomiast zarządzanie strategiczne ofertuje bogaty wachlarz nurtów teoretycznych, które stanowiły ramy dla badań empirycznych. Niemniej jednak z punktu widzenia wdrażania strategii istnieje duży potencjał to wykorzystania zarządzania portfelem jako elementu łączącego poziom strategii i działań operacyjnych przedsiębiorstwa. Przydatne jest ono również w kontekście budowania przedsiębiorstwa „oburęcznego”, które wykorzystuje istniejący potencjał oraz eksploruje nowe

³⁸ R. Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business Press, Boston 2013.

potencjały organizacji. W tabeli 1 podsumowano znaczenie zarządzania portfelem w ujęciu różnych teorii zarządzania strategicznego.

Tabela 1. Zarządzanie portfelem projektów w kontekście nurtów teoretycznych zarządzania strategicznego

Teorie zarządzania	Zarządzanie portfelem
Teoria portfelowa (H.M. Markowitz) ^{a)}	Zarządzanie portfelem aktywów jako sposób na zarządzanie i dywersyfikację ryzyka na rynkach kapitałowych
Szkoła planistyczna zarządzania strategicznego (m.in.: A.D. Chandler, I. Ansoff) ^{b)}	Zarządzanie portfelem jako ustrukturyzowany proces etapowego planowania i realizacji projektów i programów w portfelu
Szkoła strategii wyłaniającej się (H. Mintzberg; J.B. Quinn) ^{c)}	Zarządzanie portfelem integruje również projekty wyłaniające się z organizacji i włącza je do wdrażania np. poprzez programy
Teoria organizacji uczącej się (P. Senge) ^{d)}	Zarządzanie portfelem jako kompetencja organizacji uczącej się zawiera składowe, które przyczyniają się do uczenia się i poszukiwania opcji rozwoju organizacji
Teoria zasobowa (B. Wernerfeld, C.K. Prahalad; G. Hamel) ^{e)}	Zarządzanie portfelem służy optymalniej alokacji zasobów oraz jest samo w sobie zasobem organizacji
Teoria kontyngencji (R.E. Miles, C.C. Snow) ^{f)}	Zarządzanie portfelem powinno być dostosowane do sytuacji organizacji oraz kontekstu jej działania; poszukiwanie dostosowania struktury i warunków wewnętrznych i zewnętrznych (fit)
Teoria organizacyjnej „oburęczności” (ang. <i>ambidexterity theory</i>) (J.G. March) ^{g)}	Zarządzanie portfelem ukierunkowane na działania eksploracyjne i eksploatacyjne. Łączenie kompetencji pozwalających eksplorować istniejący potencjał organizacji oraz poszukiwać projektów rozwijających potencjał. Zapewnienie struktur wspierających oba typy kompetencji organizacyjnych

^{a)} H.M. Markowitz, *Portfolio Selection*, „The Journal of Finance” 1952, 7(1), s. 77–91.

^{b)} A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962; I.H. Ansoff, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York 1965.

^{c)} H. Mintzberg, *Patterns in Strategy Formation*, „Management Science” 1978, 24(9), 934–948; J.B. Quinn, *Managing Strategic Change*, „Sloan Management Review” 1980, 21(4), 3–20.

^{d)} P. Senge, A. Kleiner, C. Roberts, R. Ross, G. Roth, B. Smith, E.C. Guman, *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*, Wiley Online, New York 1999; P.M. Senge, *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Crown Business, New York 2014.

^{e)} B. Wernerfeld, *A Resource-Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, 5(2), 171–180; C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*. In *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung*, Springer, Berlin Heidelberg 2006, s. 275–292.

^{f)} R.E. Miles, C.C. Snow, A.D. Meyer, H.J. Coleman, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, „Academy of Management Review” 1978, 3(3), 546–562.

^{g)} J.G. March, *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, „Organization Science” 1991, 2(1), 71–87.

Źródło: opracowanie własne.

4. Podsumowanie

W artykule omówiono obszary problemowe zarządzania portfelem projektów w kontekście zmian współczesnego otoczenia. Podkreślono rolę zarządzania portfelem projektów dla realizacji strategii firmy oraz przedyskutowano główne cele, obszary i warunki dla skutecznego wdrożenia zasad zarządzania portfelem w organizacji. W kolejnym kroku omówiono zarządzanie portfelem w kontekście nurtów teoretycznych zarządzania strategicznego. Wnioski z przeglądu wskazują, że zarządzanie strategiczne oraz zarządzanie projektami rozwijały się historycznie jako inne dziedziny i w literaturze przedmiotu niewiele uwagi poświęca się zagadnieniom integracji obu dziedzin. Niemniej jednak w obecnych czasach znaczenia nabiera budowanie zdolności organizacji do jednoczesnego eksplorowania nowych potencjałów oraz wykorzystania obecnych zdolności organizacji. Projekty pomagają szczególnie w budowie nowych potencjałów. Dlatego zarządzanie projektami ma szczególne znaczenie dla budowania przewag konkurencyjnych i odnawiania strategii. Obszar zarządzania portfelem zasługuje tu na szczególną uwagę, gdyż jest w organizacjach elementem łączącym strategię i projekty. Stanowi on ciekawy obszar badań empirycznych w szczególności w zakresie struktur organizacyjnych i działań pozwalających łączyć eksplorację obecnego potencjału organizacji oraz eksplorację nowych obszarów poprzez działania innowacyjne i badawczo-rozwojowe.

Bibliografia

1. Andriopoulos C., Lewis M.W., *Exploitation-exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation*, „Organization Science” 2009, 20(4).
2. Ansoff I.H., *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York 1965.
3. Archer N.P., Ghasemzadeh F., *An Integrated Framework for Project Portfolio Selection*, „International Journal of Project Management” 1999, 17(4).
4. Artto K., Kujala J., Dietrich P., Martinsuo M., *What is Project Strategy?*, „International Journal of Project Management” 2008, 26(1).
5. Benaroch M., *Managing Information Technology Investment Risk: A Real Options Perspective*, „Journal of Management Information Systems” 2002, 19(2).

6. Carlopio J., *Creating Strategy by Design*, „Design Principles and Practices: An International Journal” 2009, 3(5).
7. Chandler A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962.
8. Chesbrough H.W., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting From Technology*, Harvard Business Press, Boston 2006.
9. Cooper R.G., *Stage-gate Systems: A New Tool for Managing New Products*, „Business Horizons” 1990, 33(3).
10. Cooper R.G., *What's Next?: After Stage-Gate*, „Research-Technology Management” 2014, 57(1).
11. Cooper R.G., Edgett S.J., *Best Practices in the Idea-To-Launch Process and its Governance*, „Research-Technology Management” 2012, 55(2).
12. Cooper R.G., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J., *Portfolio Management for New Products*, Basic Books, New York 2001.
13. Cooper R.G., Kleinschmidt E.J., *New Product Processes at Leading Industrial Firms*, „Industrial Marketing Management” 1991, 20(2).
14. Crawford L., *Developing Organizational Project Management Capability: Theory and Practice*, „Project Management Journal” 2006, 37(3).
15. De Geus A.P., *Planning as Learning*, „Harvard Business Review” 1988, March–April.
16. De Reyck B., Grushka-Cockayne Y., Lockett M., Calderini S.R., Moura M., Sloper A., *The Impact of Project Portfolio Management on Information Technology Projects*, „International Journal of Project Management” 2005, 23(7).
17. Eisenhardt K.M., Tabrizi B.N., *Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry*, „Administrative Science Quarterly” 1995.
18. Florida R., *The Rise of the Creative Class-Revisited: Revised and Expanded*, Basic Books (AZ), New York 2014.
19. Jamieson A., Morris P.W., *Moving From Corporate Strategy to Project Strategy*, „The Wiley Guide to Managing Projects” 2004.
20. Jeffery M., Leliveld I., *IT. Best Practices in IT Portfolio Management*, „MIT Sloan Management Review” 2004, vol. 45 no. 3.
21. Kam G.M., Tak J., Fung S., *The Relationship Between Project Management Process Characteristics and Performance Outcomes*, „Management Research Review” 2014, vol. 37, iss. 11.
22. Kendall G., Rollins S., *Advanced Project Portfolio Management and the PMO*, J. Ross Publishing, Florida 2003.
23. Kiechel W., *The Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World*, Harvard Business Press, Boston 2010.

24. Killen C.P., Hunt R.A., Kleinschmidt E.J., *Project Portfolio Management for Product Innovation*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 2008, 25(1).
25. Lawrie G., Metcalfe D., Hollaway E., *Grading Service Automation Apps for Corporate IT*, Forrester, Cambridge 2003.
26. Loch C., *Tailoring Product Development to Strategy: Case of a European Technology Manufacturer*, „European Management Journal” 2000, 18(3).
27. Longman A., Mullins J., *Project Management: Key Tool for Implementing Strategy*, „Journal of Business Strategy” 2004, 25(5).
28. *Management of Portfolios*, TSO, Crown 2011.
29. March J.G., *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, „Organization Science” 1991, 2(1).
30. Markowitz H.M., *Portfolio Selection*, „The Journal of Finance” 1952, 7(1).
31. Martin R., *The Opposable Mind*, Harvard Business School Press, Boston 2007.
32. McFarlan F.W., *Portfolio Approach to Information-Systems*, „Harvard Business Review” 1981, 59(5).
33. McGrath R.G., MacMillan I.C., *Assessing Technology Projects Using Real Options Reasoning*, „Research-Technology Management” 2000, 43(4).
34. Mikkola J.H., *Portfolio Management of R&D Projects: Implications for Innovation Management*, „Technovation” 2001, 21(7).
35. Miles R.E., Snow C.C., Meyer A.D., Coleman H.J., *Organizational Strategy, Structure, and Process*, „Academy of Management Review” 1978, 3(3).
36. Mintzberg H., *Patterns in Strategy Formation*, „Management Science” 1978, 24(9), 934–948.
37. Mintzberg H., Waters J.A., *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, „Strategic Management Journal” 1985, 6(3).
38. Mullaly M., Thomas J.L., *Exploring the Dynamics of Value and Fit: Insights from Project Management*, „Project Management Journal” 2009, 40(1).
39. O'Reilly C.A., Tushman M.L., *Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future*, „The Academy of Management Perspectives” 2013, 27(4).
40. Packendorff J., Lindgren M., *Projectification and its Consequences: Narrow and Broad Conceptualisations*, „South African Journal of Economic and Management Sciences” 2014, 17(1).
41. Patanakul P., Shenhar A.J., *What Project Strategy Really is: The Fundamental Building Block in Strategic Project Management*, „Project Management Journal” 2012, 43(1).
42. Porter M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Simon and Schuster, New York 2008.

43. Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006.
44. Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation. In Strategische Unternehmensplanung–Strategische Unternehmensführung*, Springer, Berlin, Heidelberg 2006.
45. Program Management 2010. A Study of Program Management in the US, Federal Government, Sponsored by Project Management Institute, June 2010.
46. Quinn J.B., *Managing Strategic Change*, „Sloan Management Review” 1980, 21(4).
47. Senge P.M., *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Crown Business, New York 2014.
48. Senge P.M., Kleiner A., Roberts C., Ross R., Roth G., Smith B., Guman E.C., *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*, Willey Online, New York 1999.
49. Sharpe P., Keelin T., *How SmithKline Beecham Makes Better Resource-Allocation Decisions*, „Harvard Business Review” 1998, March-April.
50. Simon H.A., *Models of Bounded Rationality: Empirically Grounded Economic Reason*, vol. 3 MIT Press, Cambridge 1982.
51. Simons R., *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business Press, Boston 2013.
52. Spalek S., *Does Investment in Project Management Pay off?*, „Industrial Management & Data Systems” 2014, vol. 114, iss. 5.
53. Sull D.N., *Strategy as Active Waiting*, „Harvard Business Review” 2005, 83(9).
54. *The Standard for Portfolio Management*, 3rd edition, Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania 2013.
55. Thiry M., *Program Management: a Strategic Decision Management Process, The Wiley Guide to Project, Program, and Portfolio Management*, Wiley, New York 2004.
56. Thiry M., Deguire M., *Recent Developments in Project-Based Organisations*, „International Journal of Project Management” 2007, 25(7).
57. Thomas J., Mullaly M., *Understanding the Value of Project Management: First Steps on an International Investigation in Search of Value*, „Project Management Journal” 2007, 38(3).
58. Weill P., Ross J., *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Harvard Business School Publishing, Boston 2004.
59. Wernerfelt B., *A Resource-Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, 5(2).

Project Portfolio Management in the context of Strategic Management Theory

Summary

The article discusses the problems of portfolio management in the context of changes in the contemporary organisation environment. It emphasizes the role of project portfolio management in the implementation of corporate strategy and describes major goals, areas and conditions of effective implementation of the principles of organisation portfolio management. The conclusions drawn from the literature review indicate that strategic management and project management developed historically as independent areas and there are few studies integrating both perspectives. However, at present it is important to build the organisational skill to discover new potentials and to make use of the existing possibilities of the organisation. Projects help in finding new potentials. Therefore, project management is especially important to build a competitive advantage and renew strategy. The portfolio management requires a special attention as it constitutes an element combining strategy and projects. The article works out a synthesis of portfolio management significance in the context of diverse strategic theories of management.

Keywords: portfolio management, strategy, strategic management, project management
