

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

219

Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją
Jana Skalika



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej
bazie danych

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities

<http://cejsh.icm.edu.pl>

oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-123-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Robert Banasiak: Bariery przedsiębiorczości jako hamulce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw	11
Grzegorz Belz: Potencjał dostosowawczy w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	18
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju	29
Wojciech B. Cieśliński: Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni – problemy barier wzrostu	38
Szymon Cyfert: Przełamywanie barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw	46
Maciej Czarnecki: Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	55
Krzysztof Ćwik: Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa.....	64
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne	72
Marta Gancarczyk: Czynniki wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym	81
Katarzyna Grzesik: Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa	88
Monika Kłos: Wpływ talentów na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa....	96
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji	103
Agnieszka Kołodziejczyk: Wykorzystanie wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP – studium przypadku.....	112
Kazimierz Krzakiewicz: Pułapka aktywnej inercji i zmiana zarządczych stereotypów.....	121
Krystyna Kubik: Menedżer wobec barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	129
Anna Kwiecień: Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw	141
Anna Kwiotkowska: Przełamywanie barier rozwoju firm odpryskowych w kontekście przedsiębiorczości akademickiej	147
Janusz Marek Lichtarski: Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa przez projekty	155

Joanna Mróz: Kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.....	165
Jerzy Niemczyk: Mechanizmy rozwoju i wzrostu z perspektywy ujęcia zasobowego.....	172
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku	179
Katarzyna Olejczyk-Kita: Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa.....	189
Jacek Pasieczny: Nauki z kryzysu – ewolucja strategii restrukturyzacyjnych.....	195
Magdalena Pichlak: Przywództwo czynnikiem rozwoju i wzrostu innowacyjnej organizacji.....	203
Anna Pietruszka-Ortyl: Rola pracowników wiedzy w kształtowaniu potencjału rozwojowego organizacji	211
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Współdziałanie gospodarce jako strategia wzrostu małych przedsiębiorstw	219
Jan Skalik: Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój	227
Anna Sławik: Asymetria instytucjonalna barierą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce	235
Sylvia Stańczyk: Kobiecość poszukiwana – kulturowe uwarunkowania rozwoju firm	242
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa.....	249
Aleksandra Sus: Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw	258
Witold Szumowski: Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej.....	266
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Koncepcja potencjału implementacji systemów zarządzania w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	275
Arkadiusz Wierzbic: System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?.....	285
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu	294
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Wzrost i rozwój w kontekście <i>Mission Oriented Scorecard</i> w publicznej organizacji ochrony zdrowia	301
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym.....	310
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.....	319

Summaries

Robert Banasiak: Entrepreneurship's barriers and their role in the growth and development of enterprises	17
Grzegorz Belz: Dynamic capabilities in overcoming the barriers of enterprises' growth.....	28
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Entrepreneurial orientation and organization effectiveness in the context of strategic problems development.....	37
Wojciech B. Cieśliński: Management of processes in cyberspace – problems of barriers growth.....	45
Szymon Cyfert: Breaking the barriers in the boundary management of Polish enterprises.....	54
Maciej Czarnecki: Enterprises' growth barriers: literature review and future research directions.....	63
Krzysztof Ćwik: Business group as a way to continue the company growth	71
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Effectiveness of network as a critical factor of development of organizations implementing social services.....	80
Marta Gancarczyk: Factors of company growth from the resource-based perspective.....	87
Katarzyna Grzesik: The impact of the strategic leadership on survival and development of an organization.....	95
Monika Kłos: The influence of talents on the developmental potential of a company.....	102
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Entrepreneurial behaviors as stimulants of the organizational growth	111
Agnieszka Kołodziejczyk: The use of the virtual-network conception to break barriers in the development of enterprises in SME's sector – case study.....	120
Kazimierz Krzakiewicz: The active inertia trap and changing managerial stereotypes	128
Krystyna Kubik: A manager towards the barriers of SMEs development.....	140
Anna Kwiecień: Commitment of employees as a way to business development.....	146
Anna Kwiotkowska: Overcoming barriers of the development of spin-offs in the context of academic entrepreneurship.....	154
Janusz Marek Lichtarski: Enterprise's growth and development by projects.....	164
Joanna Mróz: Cultural determinants of growth and development of enterprises	171

Jerzy Niemczyk: Mechanisms of growth and development from the Resource Based View perspective.....	178
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Exploiting innovativeness as a chance of enterprise development. Case study	188
Katarzyna Olejczyk-Kita: Resources redundancy as a tool of enterprise growth.....	194
Jacek Pasieczny: Lessons from crisis – evolution of restructuring strategies	202
Magdalena Pichlak: Leadership as a factor of development and growth of innovative organization	210
Anna Pietruszka-Ortyl: Role of knowledge workers in creating the developing potential of organization	218
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Economic cooperation as a strategy for the growth of small enterprises	226
Jan Skalik: The impact of organized social forces of an enterprise on its growth and development.....	234
Anna Sławik: Institutional asymmetry as a barrier to growth and development of the companies in the steel processing industry in Poland.....	241
Sylvia Stańczyk: Femininity wanted – cultural way to company’s growth...	248
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relational business growth models	257
Aleksandra Sus: Chosen elements of the dynamic strategy – development and growth of enterprises nowadays.....	265
Witold Szumowski: Barriers of business growth and the realization of personnel function.....	274
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Concept of management systems implementation capabilities in overcoming the barriers of companies growth.....	283
Arkadiusz Wierzbic: Management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity – the factor of growth acceleration or hindrance?.....	293
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Directions of development of sports undertakings, barriers to growth	300
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Growth and development in the context of the Mission Oriented Scorecard in the public health care organization	309
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Growth strategies of high-tech enterprises – empirical perspective	318
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Corporate Social Responsibility as a chance of companies growth and development	325

Janusz Marek Lichtarski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WZROST I ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA PRZEZ PROJEKTY

Streszczenie: Wzrost i rozwój są naturalnymi i nieodłącznymi procesami dla każdego przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest przedstawienie jednej z możliwych ścieżek wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa, a mianowicie wzrostu i rozwoju przez projekty. Przedstawione rozważania prowadzą do wniosku, że opisywana ścieżka ma wiele mocnych stron i jest komplementarna względem tradycyjnych modeli wzrostu.

Słowa kluczowe: wzrost, rozwój, projekty, zarządzanie projektami.

1. Wstęp

Wzrost i rozwój to naturalne procesy towarzyszące wszystkim przedsiębiorstwom, bez względu na przedmiot i zasięg prowadzonej działalności czy typ branży, w jakiej operują. Problematyka rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw jest niezwykle złożona i wielowątkowa, w następstwie czego w teorii zarządzania powstało wiele różnorodnych podejść i perspektyw badawczych w tym obszarze.

Kwestie wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw prezentowane są z innej perspektywy w modelach wzrostu czy cyklu życia organizacji (np. przez autorów, takich jak Adizes, Greiner, Quinn i Cameron) niż np. w nurtach zarządzania strategicznego (np. Ansoff, Oblój, PierścioneK) i zarządzania ugrupowaniami kapitałowymi (np. Trocki, Kreft, Koziński). Przywołane podejścia koncentrują się na innych aspektach procesów wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw, naświetlając tym samym różne, ale powiązane ze sobą zjawiska i problemy. Nie są to zatem orientacje konkurencyjne i ich połączenie dostarcza szerokiej i zróżnicowanej wiedzy na temat procesów wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.

Wzrost i rozwój najczęściej postrzegane są jako zjawiska pozytywne i pożądane dla przedsiębiorstw, jednak jak zauważa Canals, dla jednych przedsiębiorstw rzeczywiście są szansą, podczas gdy dla innych mogą stanowić zagrożenie [Canals 2000]. Problematyka ta jest więc bardzo ważna, a dodatkowe jej znaczenie i aktualność podkreślają wyniki badań, z których wynika m.in., że ponad 60% amerykańskich firm z lat 80. już nie istnieje, 4% osiąga ponad miliard dolarów przychodu, a spośród

nich jedynie 4% wchodzi na poziom 10 miliardów. Pozostałe utknęły pomiędzy rozwojem a stagnacją prowadzącą do porażki [Thomson 2010].

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie jednej z możliwych ścieżek wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa, a mianowicie wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa przez projekty. Uwaga autora skoncentrowana została głównie na aspekcie organizacyjnym (strukturalnym) tych procesów.

W artykule wykorzystano fragmenty wyników badań ankietowych, przeprowadzonych w przedsiębiorstwach funkcjonujących w kraju ($n = 73$) i za granicą ($n = 68$). Badania finansowane były ze środków na naukę w latach 2009-2011 jako projekt badawczy pt. „Własności i uwarunkowania struktur zadaniowych” nr 2636/B/H03/2009/36.

2. Pojęcia wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw oraz próby ich pomiaru

Kategorie wzrostu i rozwoju organizacji są różnie pojmowane. Różnie zatem określone są relacje między tymi zjawiskami – traktowane są jako rozłączne, powiązane lub tożsame. Najczęściej podkreśla się, że wzrost organizacji związany jest z występowaniem zmian o charakterze ilościowym, np. zwiększeniem zatrudnienia, wielkości obrotów czy udziału w rynku, rozwój natomiast oznacza występowanie zmian o charakterze jakościowym, takich jak np. podniesienie poziomu technologicznego czy zwiększenie poziomu wewnętrznej organizacji, zob. np. [Machaczka 1998; Canals 2000]. Tak rozumiane procesy wzrostu i rozwoju mogą (ale nie muszą) być ze sobą powiązane, tzn. rozwojowi towarzyszy wzrost i odwrotnie.

Przy omawianiu kwestii wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw warto podkreślić trudności związane z ich pomiarem. Istnieje wiele różnorodnych miar wielkości przedsiębiorstw (i tym samym miar ich wzrostu) i każda z nich ma zarówno mocne, jak i słabe strony. Najczęściej wykorzystywaną w naukach o zarządzaniu miarą wielkości jest liczba zatrudnionych pracowników¹. Liczba pracowników wydaje się najbardziej przydatną miarą przy badaniu i analizie zjawisk organizacyjnych, ponieważ wskazuje na złożoność i skomplikowanie organizacji. Miara ta znajduje jednak ograniczone zastosowanie w coraz częściej spotykanych sytuacjach stosowania elastycznych form zatrudnienia, kontraktów, umów o współpracę, form organizacji sieciowej czy częściowego outsourcingu itp.²

¹ Liczba zatrudnionych wykorzystywana jest samodzielnie lub w powiązaniu z wielkością obrotów i sumą bilansową – zob. np. ustawa o swobodzie działalności gospodarczej.

² Przez częściowy outsourcing autor rozumie sytuację, w której pracownicy przedsiębiorstwa zakładają własną działalność gospodarczą (często pod namową lub niekiedy wręcz naciskiem ze strony pracodawcy) i jako podmiot gospodarczy świadczą usługi na rzecz swojego wcześniejszego pracodawcy, wykonując ten sam zakres obowiązków, jaki wykonywali, będąc zatrudnionymi na etacie.

Słabości te częściowo ominąć pozwala wykorzystanie wielkości obrotów/przychodów jako miary wielkości. Nie jest w tym przypadku istotne, czy pracownicy są zatrudnieni na stałe w organizacji czy z nią współpracują – ważny jest efekt działalności (obrót, przychód). Słabością tej miary jest jednak jej ograniczone zastosowanie (przede wszystkim do przedsiębiorstw handlowych), a także duża wrażliwość na czasowe zmiany koniunktury³. Rodzi się więc dylemat, którą lub które z przywołanych miar należy zastosować, aby w pełni i wiarygodnie odzwierciedlić faktyczną wielkość organizacji.

Ze względu na uproszczenia i słabości omówionych miar stosowanych pojedynczo Kimberly proponuje opisywanie wielkości organizacji przez zestaw czterech zmiennych, zob. [Hall 1999]:

- potencjalne moce wytwórcze (liczba maszyn w fabryce, liczba łóżek w szpitalu, liczba miejsc dla studentów na uniwersytecie itd.),
- liczbę zatrudnionych na stałe pracowników,
- wielkość efektów (liczba produktów, wielkość sprzedaży, liczba obsłużonych klientów itd.),
- potencjalne zasoby zewnętrzne (dostępne zasoby tzw. sieciowe).

Propozycja Kimberly'ego jest szczególnie ważna w kontekście badania i opisu organizacji bazujących na strukturach zadaniowych i sieciowych, mających otwarte granice zewnętrzne. Stan zatrudnienia zmienia się w ich przypadku bardzo dynamicznie, a samo określenie, których wykonawców zaliczyć do grupy pracowników, a których nie, może sprawić dużą trudność [Ashkenas i in. 2002]. Łączne wykorzystanie czterech proponowanych parametrów pozwala na bardziej wiarygodne i obiektywne określenie wielkości organizacji. Problemem w tym przypadku jest jednak znaczna złożoność i brak jednoznacznych klas wielkości, co zmniejsza przejrzystość opisu i utrudnia porównywanie jednostek (między sobą i w czasie).

Jeszcze większych trudności przysparza badanie i pomiar rozwoju przedsiębiorstwa. Powodem jest w tym przypadku jakościowy, a zarazem trudno uchwytny charakter mających miejsce zmian i przekształceń. W przypadku rozwoju przedsiębiorstw w zasadzie nie istnieją powszechnie stosowane miary. Pewne ogólne próby pomiaru rozwoju odnaleźć możemy m.in. w koncepcjach luki rozwojowej czy zrównoważonej karty wyników, zob.: [Fabiańska, Rokita 1984; Kaplan, Norton 2001].

3. Wybrane bariery wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa oraz sposoby ich pokonywania

Bariery wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw mogą mieć bardzo zróżnicowaną naturę, a siła ich oddziaływania zależy m.in. od celów i profilu działalności przedsiębior-

³ W czasie kryzysu gospodarczego w latach 2009-2010 niektóre przedsiębiorstwa notowały spadek obrotów o ponad 50% (rok do roku), nie zmieniając przy tym zasadniczo stanu zatrudnienia czy posiadanych aktywów.

stwa, jego wielkości i fazy rozwoju oraz dynamiki i „przychylności” otoczenia. Możemy wskazać przynajmniej kilka charakterystycznych grup barier wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw, w tym m.in.⁴:

- a) bariery finansowe, związane z brakiem wystarczającej ilości środków pieniężnych na zwiększenie skali i rozwój działalności,
- b) bariery osobowościowe, wynikające z chęci bezpośredniego sprawowania władzy w przedsiębiorstwie przez właściciela,
- c) bariery związane z dostępem do technologii i wiedzy,
- d) bariery rynkowe, wynikające z ograniczonej liczby odbiorców lub ograniczonej dostępności kanałów dystrybucji,
- e) bariery formalnoprawne, związane z istnieniem regulacji przeciwdziałających monopolizacji, regulacji celnych itp.,
- f) bariery organizacyjne, związane z przekraczaniem tzw. granicy sterowności przedsiębiorstwem jako jednolitym organizmem.

Bariery osobowościowe i finansowe omawiane są najczęściej w kontekście wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP.

Bariery osobowościowe związane są z Greinerowskim kryzysem przywództwa i mogą silnie ograniczać wzrost małej firmy, dopóki kryzys ten nie zostanie pokonany i przedsiębiorstwo nie wejdzie w kolejny etap ewolucyjnego wzrostu.

Bariery finansowe wynikają z tego, że większość małych firm powstaje i rozwija się na bazie zasobów własnych założyciela-właściciela i jego rodziny, co ogranicza możliwości ich wzrostu i rozwoju [Jagoda 2002]. Bariery te pokonywane są przez wykorzystanie zewnętrznych źródeł finansowania, w tym m.in. kredytów bankowych, leasingu, emisji papierów wartościowych i dłużnych, *venture capital*, dotacji ze środków unijnych itd.

Bariery związane z dostępem do technologii i wiedzy związane są ściśle ze specyfiką działalności i mogą być niezwykle trudne lub wręcz niemożliwe do pokonania. Szczególnego znaczenia nabierają w przypadku przedsiębiorstw działających w branżach wysokich technologii.

Bariery związane z rynkiem ograniczają wzrost i rozwój przedsiębiorstwa, ponieważ liczba odbiorców na danym rynku jest ograniczona. Bariera ta w największym stopniu dotyczy dużych przedsiębiorstw i najczęściej pokonywana jest przez internacjonalizację działalności. Z kolei jednym ze sposobów pokonywania ograniczonego dostępu do kanałów dystrybucji są fuzje i przejęcia.

Ostatnią, ale najważniejszą z punktu widzenia prowadzonych rozważań grupę stanowią bariery organizacyjne, związane z istnieniem tzw. granicy sterowności. Przekroczenie określonej wielkości przedsiębiorstwa, działającego jako jednolity organizm, powoduje trudności w skutecznym wpływaniu na procesy w sferze wy-

⁴ Nie jest to próba porządkowania czy klasyfikowania barier wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa. Przedstawiony podział ma na celu jedynie wskazanie wielości i zróżnicowania omawianych czynników.

konawczej i regulacyjnej. Dalszy wzrost wymaga dokonania zmian w strukturze organizacyjnej, polegających m.in. na wyodrębnianiu i usamodzielnianiu dywizji lub strategicznych jednostek biznesowych. Zastosowanie znajduje tu stwierdzenie Tresa „kto chce rosnać, musi maleć” [Kościński 1996]. Brzmi to paradoksalnie, ale konieczność wydziałania i usamodzielniania jednostek wewnętrznych (pod względem organizacyjnym i ekonomicznym) znajduje potwierdzenie w przypadku większości dużych przedsiębiorstw. Idea ta stała się jednym z podstawowych założeń koncepcji controllingu i znajduje wyraz w wyodrębnianiu i rozwoju centrów odpowiedzialności [Januszewski 2001; Nowosielski 2001].

4. Projekty jako jedna ze ścieżek wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa

W obliczu burzliwych zmian otoczenia powodujących konieczność coraz częstszego podejmowania nietypowych i nowatorskich przedsięwzięć, dynamicznie rozwija i upowszechnia się nurt zarządzania projektami (PM) [Lock 2009; Kerzner 2006; Pawlak 2006].

Początkowo podejście projektowe znajdowało zastosowanie przede wszystkim w przedsiębiorstwach reprezentujących branże o produkcji jednostkowej, jak np. budownictwo, przemysł stoczniowy czy lotniczy. Jednorazowy charakter przedsięwzięć realizowanych przez podmioty funkcjonujące w tego typu branżach sprzyja zmianie podejścia i wykorzystaniu założeń, metodyk i narzędzi PM.

Obecnie jednak zarządzanie projektami coraz częściej wykorzystywane jest w przedsiębiorstwach o produkcji masowej. Wówczas projektami są nie pojedyncze produkty, ale np. modele samochodów, telefonów czy sezonowe kolekcje odzieży.

Zarządzanie projektami rozwija się nie tylko w ramach działalności podstawowej przedsiębiorstwa. Zastosowanie znajduje również (a czasami przede wszystkim) w obszarze działalności inwestycyjnej, badawczo-rozwojowej i wdrożeniowej. Wykorzystywane jest we wszystkich tych obszarach, w których pojawia się konieczność realizacji jednostkowych i nietypowych przedsięwzięć, charakteryzujących się relatywnie wysokim ryzykiem niepowodzenia.

Podejście projektowe okazało się szczególnie przydatne w sektorze IT i w tym obszarze jego rozwój jest obecnie bardzo dynamiczny. Specyficzne wymogi branży teleinformatycznej były przesłanką do powstania i rozwoju metodyk zwinnych zarządzania projektami, m.in. Agile czy Scrum, które uznać można niemal za dedykowane dla branży IT. Metodyki te ułatwiają realizację projektów o wysokim poziomie ryzyka, krótkich terminach i dużej zmienności wymagań klienta [Ćwiklicki, Jabłoński, Włodarek 2010].

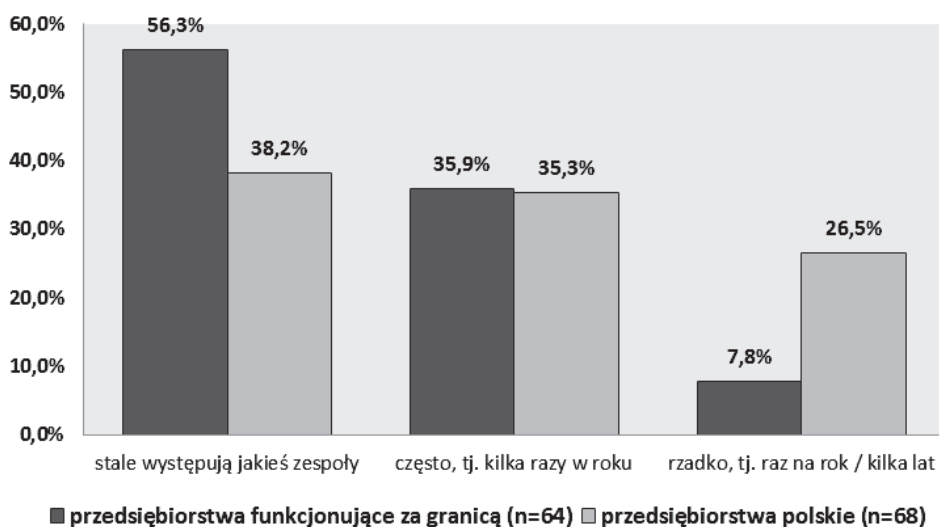
Realizacja przedsięwzięć o charakterze projektowym i rozwój podejścia projektowego sprzyjają wzrostowi i/lub rozwojowi przedsiębiorstwa w zależności od obszaru, w jakim są podejmowane. W uproszczeniu możemy stwierdzić, że projek-

ty realizowane w ramach działalności podstawowej stymulują przede wszystkim wzrost przedsiębiorstwa, natomiast projekty realizowane w ramach sfery rozwojowej i wdrożeniowej sprzyjają jego rozwojowi.

Wzrost przez projekty zasadniczo różni się od tradycyjnego modelu wzrostu przedsiębiorstwa i daje możliwość swobodnego przekraczania przywołanej wcześniej granicy sterowności. Warunkiem jest w takim przypadku określony poziom odrębności i autonomii prowadzonych przedsięwzięć. Poprzez projekty przedsiębiorstwo rozwija się podobnie jak podmiot o strukturze dywizjonalnej z usamodzielnionymi jednostkami biznesowymi. Względnie samodzielne pod względem organizacyjnym i ekonomicznym projekty funkcjonują podobnie jak niezależne dywizje czy strategiczne jednostki biznesowe. Podstawowa różnica pomiędzy dywizjami a projektami związana jest z tymczasowym charakterem projektów (dywizje są z założenia trwałymi jednostkami).

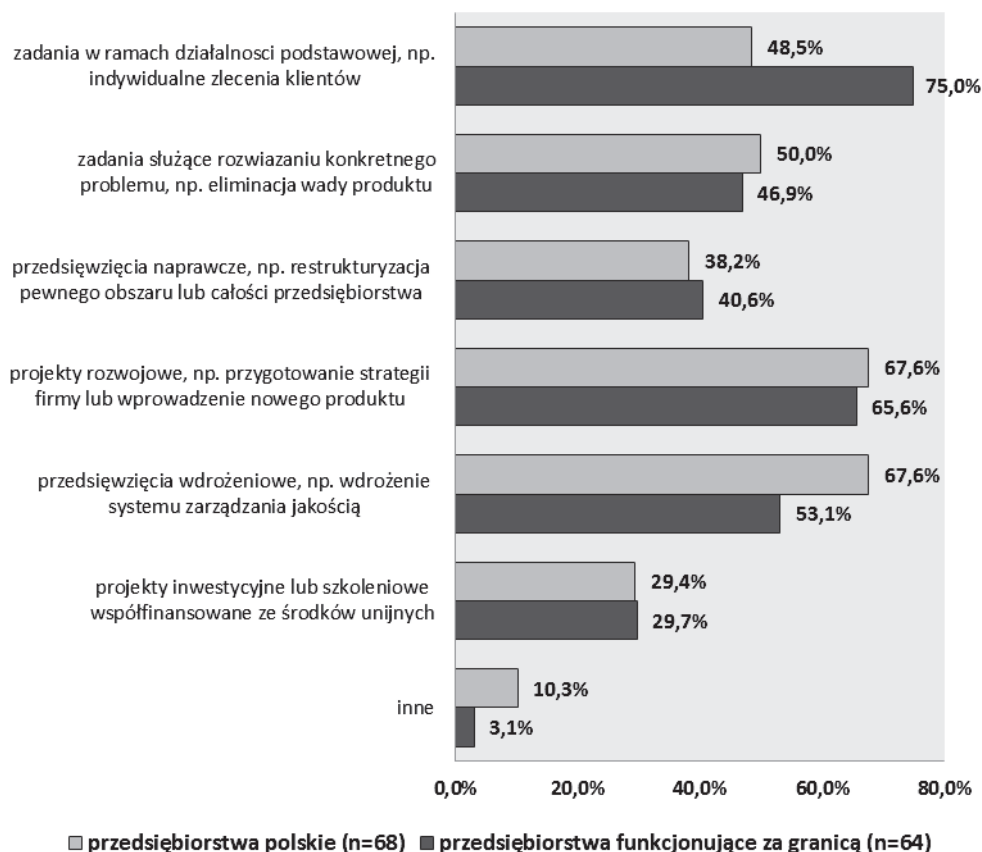
Projekty realizowane w ramach działalności rozwojowej i wdrożeniowej są z kolei czynnikiem stymulującym rozwój całego przedsiębiorstwa. Najczęściej zorientowane są bowiem na takie zadania, jak opracowanie strategii, projektowanie nowych produktów i usług, wprowadzanie nowego asortymentu na rynek, wdrażanie współczesnych koncepcji i metod zarządzania czy systemów informatycznych.

Z badań przeprowadzonych przez autora wynika, że zespoły zadaniowe powoływane do realizacji przedsięwzięć o charakterze projektowym występowały w zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw, zarówno funkcjonujących za granicą (94,1%), jak i krajowych (93,2%). Zespoły tego rodzaju powoływane były często i w różnych obszarach działalności – zob. rys. 1 i 2.



Rys. 1. Częstotliwość powoływania zespołów zadaniowych (projektowych)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rys. 2. Rodzaje przedsięwzięć i zadań realizowanych przez zespoły projektowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W większości przedsiębiorstw działających za granicą (56,3%) i w ponad jednej trzeciej firm krajowych (38,2%) zadeklarowano, że stale występują zespoły zadaniowe realizujące różnego typu przedsięwzięcia. W ponad jednej trzeciej przypadków (odpowiednio 35,9% przedsiębiorstw zagranicznych i 35,3% krajowych) wskazano, że zespoły zadaniowe powoływane były często. W pozostałych przypadkach powoływane były rzadko (odpowiednio 7,8 i 26,5%)⁵. Uzyskane odpowiedzi wskazują na dużą częstotliwość realizacji projektów przygotowywanych i wykonywanych przez powołane specjalnie do tego celu zespoły zadaniowe.

⁵ Uwzględniono tu jedynie przedsiębiorstwa, które zadeklarowały występowanie zespołów zadaniowych, dlatego liczba przedsiębiorstw wynosi odpowiednio n = 64 i n = 68.

Analizując rodzaje przedsięwzięć i zadań, do wykonania których powoływane były zespoły zadaniowe, możemy zauważyć, że projekty w ramach działalności podstawowej były bardziej powszechne w przedsiębiorstwach działających za granicą (75,0%) niż w kraju (48%). Podejście projektowe jest w tej grupie przedsiębiorstw bardziej zaawansowane (w ramach działalności podstawowej), co potwierdziły dalsze wyniki badań dotyczące poziomu dojrzałości projektowej (niezamieszczone w niniejszym opracowaniu ze względu na ograniczone ramy objętościowe).

W krajowych podmiotach częściej deklarowano natomiast realizację projektów wdrożeniowych. W przypadku pozostałych projektów odsetek wskazań był zbliżony w obydwu grupach badanych przedsiębiorstw.

Przedstawione wyniki wskazują na dużą powszechność podejścia projektowego w obydwu grupach badanych przedsiębiorstw. Jednak te same badania ukazują, że znaczna część projektów nie miała pożądanej odrębności i autonomii (kierownicy projektów mieli ograniczone uprawnienia decyzyjne, szczególnie w obszarach finansowym i personalnym). Uwaga ta dotyczy w większym stopniu przedsiębiorstw polskich niż zagranicznych.

Brak wyodrębnienia i określonego poziomu autonomii projektów postrzegany jest z perspektywy wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa negatywnie, ponieważ naraża je na pojawienie się granicy sterowności.

5. Podsumowanie

Bariery wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw mają zróżnicowaną naturę i mogą być pokonywane na wiele różnych sposobów. Jednym ze sposobów, na który zwrócono uwagę w opracowaniu, jest rozwój przedsiębiorstwa przez projekty.

Analiza założeń teoretycznych pozwala przypuszczać, że rozwój przez projekty umożliwi pokonywanie czy też przenikanie tradycyjnych barier wzrostu i rozwoju. Bariery organizacyjne pokonywane są dzięki powoływaniu zespołów projektowych o dużej autonomii, a np. bariery finansowe mogą być pokonywane przez zewnętrzne finansowanie projektów (np. ze środków unijnych).

Mocną stroną tej ścieżki wzrostu przedsiębiorstwa okazać się może tymczasowość występujących zmian, bowiem przedsiębiorstwo ze strukturą zadaniową rośnie jedynie na określony czas, a po zakończeniu realizacji projektów wraca do poprzedniego stanu⁶. Może być to korzystne w sytuacji szybkich i nieprzewidywalnych zmian koniunktury gospodarczej lub znacznej sezonowości sprzedaży (w odróżnieniu od trwałych zmian towarzyszących np. fuzjom i przejęciom, których efektywność coraz częściej podawana jest w wątpliwość).

⁶Ze względu na ową tymczasowość autor posługuje się określeniami pokonywanie lub przenikanie, a nie przełamywanie barier wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw. Przełamywanie kojarzy się bowiem z działaniem nieodwracalnym lub trudno odwracalnym w skutkach, natomiast w omawianym sposobie wzrostu bariery są pokonywane tymczasowo (i po rozwiązaniu zespołów zadaniowych nadal istnieją).

Wyniki badań ukazują, że projekty w sferze działalności podstawowej, rozwojowej i wdrożeniowej powszechne są w przedsiębiorstwach działających w kraju i za granicą. Brak jest jednak w praktyce pożądanej odrębności i autonomii realizowanych przedsięwzięć, co utrudnia wzrost i rozwój przedsiębiorstw przez projekty.

Mimo sygnalizowanej słabości realizacja projektów i rozwój podejścia projektowego stymulują wzrost i rozwój współczesnych przedsiębiorstw. Ważne jest podkreślenie, że przedstawiona ścieżka nie zastępuje tradycyjnego modelu wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa, a raczej go uzupełnia.

Literatura

- Ashkenas R., Ulrich D., Jick T., Kerr S., *The Boundaryless Organization. Breaking The Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass, San Francisco 2002.
- Canals J., *Managing Corporate Growth*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Ćwiklicki M., Jabłoński M., Włodarek T., *Samoorganizacja w zarządzaniu projektami metodą Scrum*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków 2010.
- Fabiańska K., Rokita J., *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, AE, Katowice 1984.
- Gościński J.W., *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.
- Hall R.H., *Organizations. Structures, Processes and Outcomes*, Prentice Hall, New Jersey 1999.
- Jagoda J., *Bariery controllingu w małych firmach*, [w:] *Controlling – koncepcje, wdrożenia*, AE, Wrocław 2002.
- Januszewski A., *Bariery wdrażania controllingu w krajowych przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 1/01.
- Kaplan R.S., Norton D., *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Kerzner H., *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling And Controlling*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2006.
- Koziński J., *Struktury organizacyjne ugrupowań kapitałowych*, [w:] *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, red. R. Krupski, M. Przybyła, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1996.
- Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998.
- Nowosielski S., *Centra kosztów i centra zysku w przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2001.
- Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
- Thomson D.G., *Mastering the 7 Essentials of High-Growth Companies: Effective Lessons to Grow Your Business*, John Wiley & Sons, Hoboken 2010.
- Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

ENTERPRISE'S GROWTH AND DEVELOPMENT BY PROJECTS

Summary: Organizational growth and development are natural and immanent processes for every enterprise. The goal of the paper is to present one of the possible paths of organizational growth and development – the growth and development by projects. Presented considerations lead to the conclusion that the mentioned path of enterprise's growth and development has various strengths, and is complementary to traditional growth models.

Keywords: organizational growth, development, projects, project management.