

Marcin Klinowski

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

DETERMINANTY KONCEPCJI ZARZĄDZANIA PRZEZ PROJEKTY*

1. Wstęp

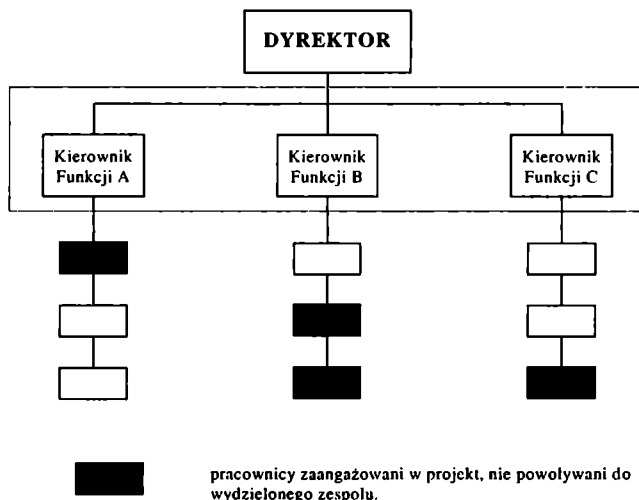
Koncepcja zarządzania przez projekty staje się coraz bardziej popularna nie tylko w zagranicznych, ale również w rodzimych przedsiębiorstwach. Jest to następstwem poszukiwania przez menedżerów wysoce zdecentralizowanego i elastycznego systemu zarządzania, który sprostałby wymaganiom współczesnego otoczenia. Zarządzanie przez projekty oznacza, najogólniej rzecz ujmując, funkcjonowanie organizacji podporządkowane projektom. W takim wypadku zatem działalność operacyjna przedsiębiorstwa również prowadzona jest w formie przedsięwzięć. Dzięki takiemu podejściu przedsiębiorstwo może w stosunkowo krótkim czasie zareagować na zapotrzebowania rynku i podjąć odpowiednie działania, które umożliwią przetrwanie firmy i walkę z konkurencją. Poniżej przedstawione zostały wybrane determinanty koncepcji zarządzania przez projekty.

2. Struktura organizacyjna

Działalność w formie projektów wymusza wiele zmian w organizacji. Jedną z ważniejszych jest zmiana dotycząca struktury organizacyjnej. Generalnie przyjmuje się, iż realizacja projektu możliwa jest w ramach struktur: funkcjonalnej, macierzowo-funkcjonalnej oraz zespołowej [1].

Struktura funkcjonalna (rys. 1) w najmniejszym stopniu sprzyja realizacji projektów. W takim przypadku brak jest typowego, wyodrębnionego zespołu zadaniowego. Jego namiastkę tworzą kierownicy funkcyjni, którzy do pracy nad projektem angażują swoich podwładnych.

* Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2005-2007 jako projekt badawczy.

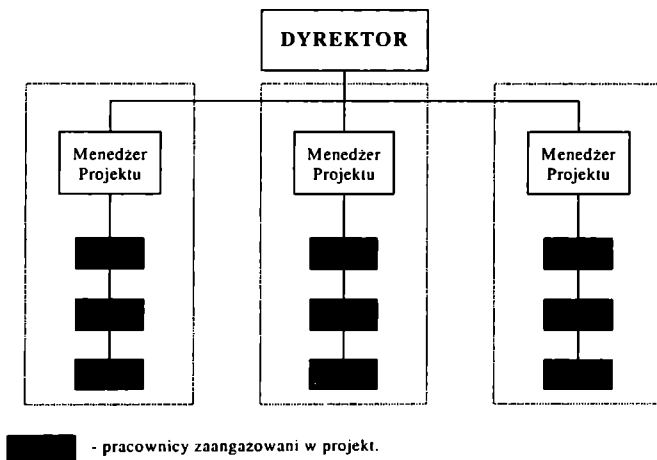


Rys. 1. Struktura funkcjonalna

Źródło: opracowanie własne.

Taki sposób jest bez wątpienia nieefektywny i stosowany może być tylko w przypadku niewielkich projektów lub gdy przedsiębiorstwo jest zmuszone zrealizować nieoczekiwanie jakieś przedsięwzięcie. Oczywiście w takiej sytuacji nie możemy mówić o zarządzaniu przez projekty, a jedynie o zarządzaniu projektem.

Zupełnie odwrotnie przedstawia się sytuacja w przypadku struktury zespołowej (rys. 2), która w pełni odzwierciedla specyfikę zarządzania przez projekty.

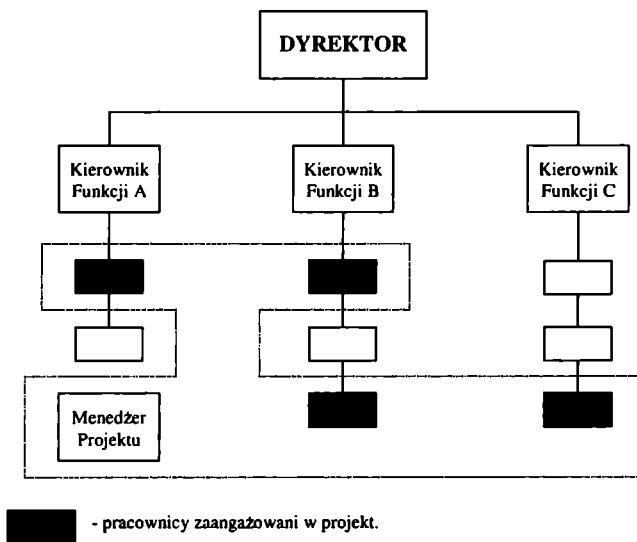


Rys. 2. Struktura zespołowa

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwo w takim układzie podzielone jest na zespoły zadaniowe, realizujące poszczególne projekty, dążąc do osiągnięcia celów strategicznych przedsiębiorstwa. Takie rozwiązanie możliwe jest jednak tylko w przypadku pewnych branż o charakterze usługowym, np. branż oprogramowania komputerowego lub budowlanej.

Najciekawszym jednak rozwiązaniem, z punktu widzenia zarządzania przez projekty, jest struktura macierzowo-funkcyjna (rys. 3), która może się wkrótce okazać typową dla branż o charakterze produkcyjnym.



Rys. 3. Struktura macierzowo-funkcyjna

Źródło: opracowanie własne.

W takim przypadku powoływane są zespoły składające się z pracowników oddelegowanych na pewien czas z różnych komórek organizacyjnych. Na czele każdego z zespołów stoi kierownik, który od początku do samego końca odpowiedzialny jest za realizację projektu. Takie rozwiązanie organizacyjne stwarza możliwość wdrożenia koncepcji zarządzania przez projekty również w branżach, w których realizacja projektów miała do tej pory charakter marginalny, okazyjny.

3. Rodzaj prowadzonej działalności

Koncepcja zarządzania przez projekty w pierwszej kolejności znalazła zastosowanie naturalnie w przedsiębiorstwach usługowych. Każde zlecenie może być

przecież traktowane jako osobne przedsięwzięcie. Przedsiębiorstwo dzielone wtedy jest na autonomiczne podsystemy, organizowane tymczasowo, których zadaniem jest realizacja konkretnego zlecenia. Po spełnieniu swojej funkcji podsystem ulega rozwiązaniu lub rekonfiguracji personalno-strukturalnej po to, aby podjąć się kolejnego zlecenia.

Przedsiębiorstwa produkcyjne natomiast organizowane były prawie zawsze w układzie funkcjonalnym (odlewnia, obróbka mechaniczna, sprzedaż, finanse itp.). Porządek taki wymuszała konieczność specjalizacji poszczególnych działów przedsiębiorstwa produkcyjnego. Obecnie jednak takie rozwiązanie wydaje się być już niewystarczające. Z moich obserwacji wynika, że coraz częściej do produkcji nowego wyrobu uruchamia się, lub przynajmniej znacznie przezbraja, linię produkcyjną. Wyroby produkowane są pod konkretne zamówienie. W dzisiejszych czasach bowiem trudności nie sprawia już wyprodukowanie wyrobu, lecz sprzedaż go. Każde zlecenie produkcyjne charakteryzuje się przy tym pewnymi szczególnymi cechami, które wymuszają nierzadko zastosowanie prototypów maszyn. Logicznym następstwem zatem wydaje się przeniesienie punktu ciężkości w hierarchii struktury organizacyjnej z układu pionowego (funkcjonalnego) na poziomy (projektowy). Tendencja taka będzie się nasilać, jak sędzę, zważywszy na permanentne skracanie się cyklu życia produktów.

Handel z kolei wydaje się być tym rodzajem działalności, który nie koniecznie wymusi w przyszłości stosowanie koncepcji zarządzania przez projekty. W znacznej mierze zależeć to będzie od innych cech przedsiębiorstwa. W firmach handlowych projekty mogą być organizowane z uwzględnieniem np. grup towarowych, producentów, terytorium zakupu i sprzedaży, branży itp.

4. Branża

Oprócz rodzaju prowadzonej działalności istotną determinantą koncepcji zarządzania przez projekty jest również branża. Najwcześniej z opisywanej koncepcji korzystały branże budowlana oraz informatyczna. Specyfika działalności tych gałęzi gospodarki bowiem najbardziej pasowała do takiego modelu organizowania przedsiębiorstwa. Realizacja prawie każdej inwestycji budowlanej może oczywiście być potraktowana jak przedsięwzięcie. Budowa nawet dwóch takich samych budowli w różnych miejscach czy też w różnym czasie wiąże się z zupełnie innymi rozwiązaniami konstrukcyjnymi, problemami logistycznymi, prawnymi itp. Wobec tego realizacja w założeniach identycznych projektów budowlanych oznacza *de facto* odmienne koszty i czas realizacji dla każdego z nich. Wykorzystując koncepcję zarządzania przez projekty, przedsiębiorstwa budowlane mogą skutecznie i efektywnie prowadzić swoją działalność.

Podobnie przedstawia się sytuacja w branży informatycznej. W tym przypadku jednak o odmienności poszczególnych zleceń decyduje bardzo szybko zmieniająca

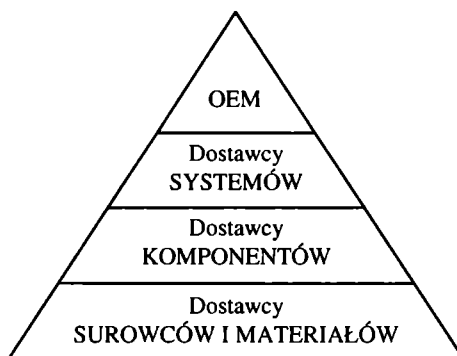
się technologia. Rozwój informatyki przebiega tak szybko, że kilkuletnie oprogramowanie traktowane jest jako przestarzałe. Przedsiębiorstwa informatyczne zatrudniają, nie licząc księgowości, w zasadzie tylko programistów lub ewentualnie informatyków ogólnych. Na potrzeby zlecenia organizuje się ich w zespoły zadaniowe. Koncepcja zarządzania przez projekty zatem idealnie wręcz pasuje do firm konkurujących na rynku oprogramowania komputerowego. Można nawet stwierdzić, że od początku istnienia tej branży opierano się na projektach w prowadzeniu działalności. Inny sposób wydawał się zwyczajnie nieracjonalny.

Kolejną branżą sprzyjającą projektom jest motoryzacja. Przedsiębiorstwa produkujące podzespoły motoryzacyjne są w moim mniemaniu szczególnie interesujące z punktu widzenia zastosowania koncepcji zarządzania przez projekty. Stale bowiem dochodzi do tarć pomiędzy układem funkcjonalnym a projektowym. Poza tym Polska stała się w ciągu ostatnich kilku lat jednym z największych w Europie skupisk przedsiębiorstw z branży motoryzacyjnej. Większość utworzonych w naszym kraju stref ekonomicznych została opanowana przez firmy związane z rynkiem samochodowym. O ile w dwóch poprzednich omawianych tu przypadkach projekty wynikały wprost ze specyfiki branży, o tyle na rynku motoryzacyjnym przedsięwzięcia zaczęły odgrywać główną rolę w prowadzeniu działalności stosunkowo niedawno. Przedsiębiorstwa produkujące podzespoły motoryzacyjne zostały wręcz zmuszone do takiej organizacji swojej działalności.

Obecnie w Europie produkuje się rocznie ok. 17 milionów samochodów osobowych. Oznacza to, iż roczny popyt na podzespoły samochodowe równy jest co najmniej wymienionej wartości. Zapotrzebowanie to jest bowiem składową elementów typu OEM (*Original Equipment Manufacturer*) montowanych tylko w nowych pojazdach oraz elementów sprzedawanych jako części zamienne.

Rynek systemów dla nowych pojazdów osobowych (np. systemu hamulcowego, kierowniczego, zawieszenia itp.) tworzą trzy poziomy dostawców. Początkowym ogniwem tego łańcucha są dostawcy trzeciorzędowi, którzy dostarczają dostawcom drugorzędowym surowce i materiały wejściowe. Dzięki m.in. tym zasileniom możliwe staje się wyprodukowanie poszczególnych komponentów całego systemu. Komponenty wyprodukowane przez dostawców drugiego rzędu są w dalszej kolejności sprzedawane tzw. dostawcom priorytetowym, którzy z kolei zaopatrują producentów wyrobów finalnych (OEM) w kompletne systemy. Powiązania pomiędzy poszczególnymi dostawcami i końcowym producentem pojazdów osobowych przedstawia rys. 4.

Producenci samochodów zamawiają zatem wykonanie poszczególnych systemów u dostawców priorytetowych. Każde nowe zlecenie oznacza przedsięwzięcie, które angażuje wielu dostawców komponentów. Dla dostawców drugiego rzędu wiąże się to z uruchomieniem projektu, dzięki któremu możliwe będzie wyprodukowanie żadanego detalu.



Rys. 4. Powiązania dostawców w branży motoryzacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Projekty sprzyjają jeszcze wielu innym branżom. Nie sposób ich jednak wszystkich wymienić. Mając na uwadze pewne stale utrzymujące się tendencje w otoczeniu, należy przypuszczać, że koncepcja zarządzania przez projekty będzie z czasem zauważalna niemal w każdej gałęzi gospodarki.

5. Podsumowanie

Zarządzanie przez projekty jest obecnie koncepcją coraz chętniej i częściej wykorzystywaną w organizacjach. Przyczyniają się do takiej sytuacji głównie burzliwe otoczenie, które powoduje, iż statyczne formy organizowania działalności przedsiębiorstwa nie zdają egzaminu. Przedstawione czynniki, takie jak struktura organizacyjna, rodzaj prowadzonej działalności oraz branża, w najbardziej wyrazisty sposób determinują koncepcję zarządzania przez projekty.

Literatura

- [1] Frame D., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WigPress, Warszawa 2003.
- [2] Kerzner H., *Advanced Project Management*, Helion, Gliwice 2005.
- [3] *Project Management Institute*, <http://www.pmi.org>.

DETERMINANTS OF THE MANAGEMENT BY PROJECTS CONCEPTION

Summary

Management by projects is more and more often applied by companies nowadays. The foregoing paper presents the chosen determinants of the conception.