

Zarządzanie projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach

Project management in small and medium enterprises

Krzysztof Dziekoński

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Informatyki Gospodarczej i Logistyki, email: dkrzych@pb.edu.pl

Abstract

Small and medium enterprises play an important role in the economy in terms of the creating wealth, therefore management of projects in SME shall be concern of the research. In the article the results of the research of the extent to which small and medium enterprises use project management are presented.

Keywords: project management, small and medium enterprises

Wstęp

Małe i średniej wielkości przedsiębiorstwa w Polsce zasługują – chociażby ze względu na ich wkład w tworzenie PKB – na miano siły napędowej gospodarki. Choć mają one zazwyczaj niewielki zasięg działania, to ich ogromna liczba nadaje sektorowi MŚP duże znaczenie w kształtowaniu gospodarki. Wkład przedsiębiorstw sektora MŚP w tworzenie produktu krajowego brutto wyniósł w 2007 roku 47,4%. Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw jest więc motorem napędowym polskiej gospodarki. Uwarunkowania te wskazują na rosnącą rolę zarządzania procesem wdrażania nowych rozwiązań technicznych czy organizacyjnych przy wykorzystaniu metod i narzędzi zarządzania projektami¹.

Zarządzanie projektami jest dojrzałą dyscypliną, która poprzez standardy szczególnie definiuje narzędzia i techniki, które są niezbędne do stworzenia planu i realizacji przedsięwzięcia. Literatura tematu dość obszernie opisuje zagadnienia

¹ Żołnierski A. (red.), 2009. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

związane z zarządzaniem projektami w dużych organizacjach, niewiele jak dotąd uwagi poświęcano metodom i technikom stosowanym w zarządzaniu projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce

Wkład przedsiębiorstw sektora MŚP w tworzenie produktu krajowego brutto wyniósł w 2007 roku 47,4% (w tym przedsiębiorstwa mikro wytworzyły 30,1%, małe – 7,3%, zaś średnie – 10,0%). W 2007 roku firmy sektora MŚP w Polsce zdecydowanie dominowały liczebnością. Przedsiębiorstwa małe stanowiły około 99% przedsiębiorstw zarejestrowanych w REGON, zaś średniej wielkości blisko 1%².

Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw jest więc motorem napędowym polskiej gospodarki. Rozwój tego sektora jest szczególnie istotny w świetle trwającego w ostatnich latach w Polsce osłabienia krajowego wzrostu gospodarczego spowodowanego załamaniem koniunktury gospodarczej w USA i krajach europejskich. Rozwój ten możliwy będzie poprzez inwestycje i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. Badania przeprowadzone przez PARP wskazują na wzrost nakładów inwestycyjnych w 2007 r. w stosunku do roku 2006 wśród mikroprzedsiębiorstw o 29,2% , a wśród przedsiębiorstw dużych o 27,2%. Natomiast wśród średnich i małych przedsiębiorstw odpowiednio o 24,0% i 23,2%. W 2007 r. największym źródłem finansowania inwestycji były środki własne (72,6%), w dalszej kolejności krajowe kredyty bankowe i leasing (14,4% i 6,9%), fundusze unijne (1,9%), oraz pozostałe źródła (1,2%). Wśród środków unijnych adresowanych do MŚP, wpływających w największym stopniu na ich rozwój, należy wymienić wsparcie prowadzonych przez MŚP inwestycji. W 2007 roku z pomocy unijnej skorzystało około 60% małych i średnich przedsiębiorstw. Dla 73,8% MŚP przyznane wsparcie służyło działaniom modernizacyjnym. Następne 18,7% MŚP realizowało projekt, polegający na wdrażaniu lub komercjalizacji technologii i produktów innowacyjnych, zaś kolejne 4,1% MŚP zastosowało IT/ITC w zarządzaniu przedsiębiorstwem³. Przeprowadzone przez PARP analizy wskazują, iż MŚP zamierzają skorzystać z pomocy publicznej w najbliższym czasie. Przedsiębiorstwa zamierzają skorzystać ze wsparcia na:

- inwestycje: 85%,
- szkolenia: 63%,

² Dane GUS.

³ Żołnierski A. (red.), 2009. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

- doradztwo: 38%,
- badania i rozwój: 33%,
- pożyczki lub poręczenia: 14%.

Z uwagi na to, że na lata 2007–2013 znaczne kwoty środków unijnych przeznaczone są na działania innowacyjne oraz wydatki na badania i rozwój, zarządzanie projektem badawczo rozwojowym i innowacyjnym stanie się istotnym zadaniem dla wielu małych i średnich przedsiębiorstw, chcących skorzystać ze środków unijnych. Uwarunkowania te wskazują na rosnącą rolę zarządzania procesem wdrażania nowych rozwiązań technicznych, czy organizacyjnych. Aby efektywnie wdrażać nowe inicjatywy w przedsiębiorstwie, należy zbudować w niej *kulturę projektową*. Tworzenie kultury projektowej obejmuje metodykę, standardy i narzędzia zarządzania projektami, ale również motywowanie zespołów, orientację na cele i przywództwo w organizacji. Oczekuje się, że zarządzanie projektami będzie odgrywać coraz istotniejszą rolę w zarządzaniu przedsięwzięciami innowacyjnymi i zmianami w MŚP.

Projekty i zarządzanie projektami

Zarządzanie projektem to pojęcie kluczowe w dzisiejszej ekonomii. Mimo tego, że inicjatywy projektowe znajdują w polskich przedsiębiorstwach coraz więcej zwolenników, to nadal skuteczne zarządzanie projektami jest dla nich trudnym wyzwaniem. Nie ulega wątpliwości, jak bardzo pozytywny wpływ ma ono na konkurencyjność przedsiębiorstw. Zastosowanie zarządzania projektami w przedsiębiorstwie przynosi szereg korzyści ekonomicznych, np.: zwrot z inwestycji – wzrost o 25%, sprzedaż - wzrost o 9%, zadowolenie klienta - wzrost o 20%⁴. Zarządzanie projektami stało się, w krajach Europy Zachodniej, orężem w walce z konkurencją, otwierającym nowe rynki i pozwalającym utrzymać dotychczasowych klientów⁵.

Przedsięwzięcie – to działanie złożone, wielopodmiotowe, przeprowadzone zgodnie z planem, który ze względu na skomplikowanie, bywa sporządzany przy pomocy specjalnych metod⁶. Project Management Institute definiuje projekt, jako określone w czasie przedsięwzięcie, którego celem jest stworzenie unikalnego

⁴ Sroka S., 2009. *Project manager profesją na czasy kryzysu*. Biuletyn Stowarzyszenia Project Management Polska 5, Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: www.smpm.org.pl, stan z dn. 18.10.2010 r.

⁵ Dziubich M., 2009. *Projekt UE szansą dla SPMP*. Biuletyn Stowarzyszenia Project Management Polska 3, Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: www.smpm.org.pl, stan z dn. 16.20.2010 r.

⁶ Kotarbiński T., 1970. *Sprawność i Błąd*. Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, Warszawa.

produktu lub usługi. Cechy projektów, poprzez które można je określać to: cel, określenie w czasie, niepowtarzalność, złożoność, wyższe ryzyko niepowodzenia, wyodrębnienie organizacyjne⁷. Projekty można więc określać jako działania, które mają za zadanie osiągnąć ściśle określony cel, co związane jest z zaangażowaniem zasobów w cyklu czynności i zadań.

Nowoczesne zarządzanie projektami rozwinęło się w dyscyplinę, która podlega ciągłemu kształtowaniu z uwagi na włączanie do proponowanych technik i standardów rozwiązań sprawdzonych w praktyce, podczas realizacji przedsięwzięć w różnych obszarach i w różnych kręgach kulturowych. Techniki i narzędzia zarządzania projektami wywodzą się z takich gałęzi przemysłu, jak budownictwo, obronność, lotnictwo, czy budowa okrętów. Z czasem ewoluowały po to, by odpowiedzieć na zapotrzebowanie związane z realizacją projektów w innych obszarach, wciąż jednak większość metodyk zarządzania projektami dedykowana jest do realizacji dużych i średnich projektów. Najpopularniejsze standardy (PM-BOK®Guide, PRINCE2, oraz ICB IPMA) są wysoce zbiurokratyzowane, przez to niechętnie wykorzystywane przy niewielkich projektach realizowanych w małych i średnich firmach⁸.

Specyfika projektów w małych i średnich firmach

Małe i średnie przedsiębiorstwa pełnią inną funkcję ekonomiczną niż duże firmy i przez to nie konkurują z nimi bezpośrednio, co pozwala im przetrwać. Małe i średnie przedsiębiorstwa są zazwyczaj bardziej innowacyjne, co pozwala im kompensować niedoskonałości pozycji konkurencyjnej, związanej z rozmiarem. Presja na działalność innowacyjną jest tym większa, im większa jest dominacja w branży dużych firm⁹. Wiele z firm działających w sektorze MŚP ma większą elastyczność i działa „bliżej” klienta, działając poprzez indywidualizację wyrobu (tworząc nisze rynkowe o niewielkich obrotach) i innowacyjność (tworząc czasowe monopole).

Małe i średnie przedsiębiorstwa odnajdują nisze rynkowe, w których są w stanie wykorzystać swoją przewagę konkurencyjną, nie będąc jednocześnie bezpo-

⁷ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Fourth Edition, Project Management Institute, 2009.

⁸ Crawford L., Pollack J., 2005. *Uncovering the trends in project management: journal emphases over the last 10 years*. *International Journal of Project Management* 24(2), s. 175-184.

⁹ Audretsch D.B., Prince Y.M., Thurik R., 1998. *Do small firms compete with Large Firms?* Centre for Economic Policy Research and Georgia State University, January.

średnimi konkurentami dużych firm¹⁰. Małe i średnie firmy wykazują również cechy, które dają im przewagę w innowacyjności nad dużymi organizacjami poprzez umiejętność i możliwość szybkiej reakcji na zagrożenia, czy wydajniejszą komunikację wewnątrz firmy. MŚP mają jednak ograniczenia w swojej działalności innowacyjnej, z uwagi na brak środków i zasobów technologicznych, które umożliwiają dużym firmom dywersyfikację ryzyka w portfelu projektów nowych produktów i finansowanie dłuższych projektów badawczo rozwojowych¹¹.

Podstawowe różnice w podejściu do zarządzania projektami, pomiędzy małymi i średnimi przedsiębiorstwami, a dużymi firmami można podzielić na:

- Procesy. Małe i średnie przedsiębiorstwa potrzebują prostych narzędzi planowania i kontroli realizacji projektów oraz mniej sformalizowanych metod oceny i raportowania. Występuje tu też niewielki stopień standaryzacji.
- Struktura. Zespoły projektowe funkcjonujące w małych i średnich firmach charakteryzują się niewielkim stopień specjalizacji ze znacznym naciskiem na wielozadaniowość przy dużym stopniu innowacyjności.
- Ludzie. Z uwagi na większe konsekwencje niepowodzeń, ludzie preferują sprawdzone metody i techniki zarządzania¹².

Badania Owensa wskazują, że większość działających w Wielkiej Brytanii małych i średnich przedsiębiorstw, nie stosuje żadnych standardów i narzędzi zarządzania projektami. Nie funkcjonują żadne systemy monitoringu i sterowania projektami, a role i struktury organizacyjne, związane z realizacją przedsięwzięć, o ile występują, są niejasno określone¹³.

Przyczyn braku stosowania standardów i technik w procesie zarządzania projektami w MŚP należy upatrywać w ich zbytnej formalizacji. Oznacza to konieczność określenia mniej „biurokratycznych” standardów zarządzania przedsięwzięciami, które wykorzystywałyby uproszczone wersje tradycyjnie stosowanych narzędzi służących zarządzania projektami. Zarówno cykl, jak i narzędzia zarządzania projektami powinny być dostosowane do specyfiki funkcjonowania firm z sektora MŚP i wykorzystywać stosowane w praktyce działalności tych firm metody zarządzania.

¹⁰ Noteboom B., 1994. *Innovation and diffusion in small firms: theory and evidence*. Small Business Economics 6, s. 327-347.

¹¹ Murphy A., Ledewith A., 2007. *Project management tools and techniques in high-technology SMEs*. Management Research News 30(2), s. 153-166.

¹² Ghobadian A., Gallea D., 1997. *TQM and organization size*. International Journal of Operations and Production Management 17(2), s.121-163.

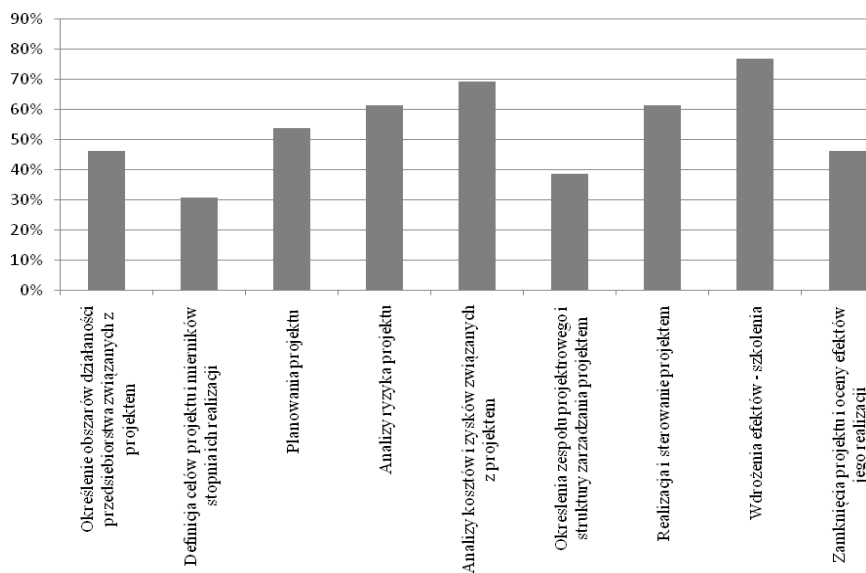
¹³ Owens J.D., 2006. *Why do some UK SMEs still find the implementation of a new product development process problematic? An explanatory investigation*, Management Decision 45(2), s. 235-251.

Potrzeby wsparcia cyklu zarządzania projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach - wyniki badań

W celu określenia potrzeb wsparcia cyklu zarządzania projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach, zrealizowano pilotażowe badania ankietowe, obejmujące ponad 81 przedsiębiorstw z branży metalowej i spożywczej, zrzeszonych w ramach Podlaskiego Klastra Obróbki Metali oraz Klastra Spożywczego działających na obszarze województwa podlaskiego. Stopa zwrotu ankiet wyniosła 58 %. Ankieta wypełniana była przez właścicieli firm lub przedstawicieli kadry zarządzającej wyższego szczebla. Badania finansowane były ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr NN115 214735.

Celem ankiety było określenie, które etapy cyklu zarządzania projektem wymagają wsparcia ze strony instytucji zewnętrznych, co oznacza małe kompetencje przedsiębiorstw na tym etapie cyklu realizacji projektu.

Wyniki badań przedstawiono na rys. 1.



Źródło: badania własne w ramach projektu badawczego finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr NN115 214735i.

Rys. 1. Etapy cyklu zarządzania projektem wymagające wsparcia w MŚP

Przedstawione na rys. 1 wyniki badań wskazują na niewielkie kompetencje małych i średnich przedsiębiorstw w zarządzaniu projektami. Przedsiębiorstwa deklarują największe kompetencje na etapie określania celów projektu, posiadają więc świadomość potrzeb tego, do czego realizacja przedsięwzięcia powinna doprowadzić oraz określenia zespołu projektowego, co oznacza możliwość realizacji przedsięwzięcia własnymi zasobami ludzkimi. Pozostałe etapy cyklu zarządzania projektem związane z jego planowaniem, sterowaniem i wdrożeniem wymagają, w opinii ankietowanych przedsiębiorstw, wsparcia. Małe i średnie przedsiębiorstwa nie stosują więc w praktyce zarządzania swoimi projektami dostępnych metod i narzędzi lub ich nie rozumieją. Przeprowadzone badania miały charakter pilotażowy, a wyniki wskazują na konieczność dalszych analiz potrzeb MŚP w tym zakresie. Rozwinięcie przeprowadzonych analiz powinno doprowadzić do określenia, jakie narzędzia i techniki zarządzania projektami stosowane są przez małe i średnie przedsiębiorstwa oraz określenia instytucjonalnych form organizowania i sterowania przebiegiem projektu. Studia literatury i wyniki przeprowadzonego badania, wskazują na konieczność opracowania propozycji cyklu i metod zarządzania projektem, dostosowanych do specyfiki funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw.

Zakończenie

Praktycznie codziennie organizacje na całym świecie podejmują decyzje zmieniające ich strategie, rozwijając nowe produkty, czy wprowadzając nową infrastrukturę lub technologie, które zwiększą wydajność i pozycję konkurencyjną organizacji. W Polsce coraz więcej przedsiębiorstw realizuje swoje przedsięwzięcia w zgodzie z uznanymi na świecie standardami i przy wykorzystaniu technik dedykowanych realizacji projektów. Projekty i sposób ich realizacji przez małe i średnie przedsiębiorstwa, z uwagi na wkład tych przedsiębiorstw w tworzenie PKB, wymagają większego zainteresowania ze strony badaczy. Badania potrzeb wsparcia poszczególnych etapów cyklu zarządzania projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach, wskazują na niewielkie kompetencje przedsiębiorstw w tym zakresie. Wskazane jest więc prowadzenie dalszych badań, w celu zaproponowania metodyki i narzędzi zarządzania projektem, dostosowanych do specyfiki funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Wypracowanie takich koncepcji i wdrożenie kultury projektowej, obejmującej metodykę, standardy i narzędzia zarządzania projektami, w małych i średnich przedsiębiorstwach powinno wprost

przełożyć się na jakość realizowanych w tych przedsiębiorstwach projektów rozwojowych, a co za tym idzie podniesienie ich konkurencyjności.

Piśmiennictwo

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Fourth Edition, Project Management Institute, 2009.
2. Audretsch D. B., Prince Y. M., Thurik R., 1998. *Do small firms compete with Large Firms?* Centre for Economic Policy Research and Georgia State University, January.
3. Crawford L., Pollack J., 2005. *Uncovering the trends in project management: journal emphases over the last 10 years*. International Journal of Project Management 24(2), s. 175-184.
4. Dziubich M., 2009. *Projekt UE szansą dla SPMP*. Biuletyn Stowarzyszenia Project Management Polska 3, Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: www.spmp.org.pl, stan z dn. 16.20.2010 r.
5. Ghobadian A., Gallear D., 1997. *TQM and organization size*. International Journal of Operations and Production Management 17(2), s.121-163.
6. Kotarbiński T., 1970. *Sprawność i Błąd*. Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, Warszawa.
7. Murphy A., Ledewith A., 2007. *Project management tools and techniques in high-technology SMEs*. Management Research News 30(2), s. 153-166.
8. Noteboom B., 1994. *Innovation and diffusion in small firma: theory and evidence*. Small Business Economics 6, s. 327-347.
9. Owens J. D., 2006. *Why do some UK SMEs still find the implementation of a new product development process problematic? An explanatory investigation*. Management Decision 45(2), s. 235-251.
10. Sroka S., 2009. *Project manager profesją na czasy kryzysu*. Biuletyn Stowarzyszenia Project Management Polska 5, Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: www.spmp.org.pl, stan z dn. 18.10.2010 r.
11. Żołnierski A. (red.), 2009. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.