

Uwarunkowania międzynarodowej kooperacji polskich przedsiębiorstw budowlanych

<https://doi.org/10.33141/po.2010.78.10>

Przegląd Organizacji, Nr 7/8 (846/847), 2010, ss. 46-51
www.przegladorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Jadwiga Bizon-Górecka, Jarosław Górecki

Wprowadzenie

Procesy globalizacyjne, obserwowane we wszystkich obszarach ludzkiej działalności, wspierane rozwojem technologii informatycznych, stwarzają wyzwania dla umiędzynarodowienia działalności gospodarczej przedsiębiorstw różnych branż. Cechy specyficzne danej branży określają rozmiary i formy uczestnictwa przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym. Predyspozycje przedsiębiorstw do funkcjonowania w obszarze międzynarodowym warunkują zarówno czynniki natury egzogenicznej, jak też endogenicznej.

Czynniki egzogeniczne obejmują zarówno makroekonomiczne uwarunkowania funkcjonowania organizacji gospodarczych (w wymiarze globalnym i krajowym), jak i specyfikę branży. Rosnąca otwartość i liberalizacja polskiej gospodarki uwrażliwia przedsiębiorstwa na czynniki otoczenia zewnętrznego w wymiarze nie tylko krajowym, ale też międzynarodowym. Funkcjonowanie branży budowlanej na poszczególnych rynkach jest uzależnione od klimatu inwestycyjnego, a charakter związków kooperacyjnych przedsiębiorstw zależy od polityki danego kraju, np. w zakresie ochrony własnych firm, kiedy firmy zagraniczne mogą występować jedynie jako podwykonawcy firm rodzimych. Umiędzynarodowienie branży budowlanej jest też w dużej mierze uzależnione od stopnia wdrożenia przepisów branżowych o charakterze międzynarodowym (np. Eurokody), jak też standardów zawodowych pracowników na różnych poziomach (w tym kadry menedżerskiej, inżynierskiej i specjalistów wykonawczych). Na branżowe uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw wskazują m.in. M. Gorynia (2007) oraz G. Gierszewska i M. Romanowska (2003).

Do endogenicznych czynników, sprzyjających wdrażaniu globalnej strategii przedsiębiorstwa, należy w głównej mierze zaliczyć elementy związane z łamaniem barier umiędzynarodowienia tkwiących w kulturze organizacyjnej. W branży budowlanej ważne jest postrzeganie korzyści z podejmowania budowlanych projektów inwestycyjnych w międzynarodowej kooperacji. Zaawansowane technologie procesów budowlanych stymulują specjalizację ich realizatorów. Spektrum przedsiębiorstw branży budowlanej jest szerokie. Operują w niej m.in. przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją materiałów i prefabrykatów budowlanych, ich sprzedażą, wykonujące roboty budowlane (w tym ogólnobudowlane, instalacyjne, sprzętowe i inne), zajmujące się rozbiórką obiektów

budowlanych, a także firmy projektowe czy zarządzające. Specyfika i złożoność produkcji budowlanej determinują kooperację przedsiębiorstw tego sektora. W powstawaniu finalnych produktów budowlanych, tj. budynków i budowli, uczestniczy bowiem zwykle wiele przedsiębiorstw ze sfery usług budowlanych, jak też produkcji i handlu, o różnorodnych powiązaniach kooperacyjnych. Powiązania te, w zależności od rodzaju przedsięwzięć budowlanych, mają wymiar lokalny, krajowy, międzynarodowy czy wręcz globalny.

Specyficzne cechy działalności budowlanej jako predyspozycja międzynarodowej kooperacji przedsiębiorstw

Specyficzne cechy działalności budowlanej wywierają istotny wpływ na kształtowanie charakteru projektów inwestycyjno-budowlanych. Ich podejmowanie wiąże się z głęboką i długotrwałą ingerencją w środowisko naturalne, jest uciążliwe dla otoczenia, zarówno w fazie wznoszenia obiektów, jak również ich eksploatacji, a także likwidacji. Wymaga zużycia znacznych zasobów materialnych oraz zaangażowania wielu specjalistów i instytucji podejmujących decyzje w kolejnych fazach życia wznoszonych obiektów.

Specyfika takich projektów wynika w szczególności z charakteru produktów. Obiekty budowlane są najczęściej produktami o znacznym zakresie postawionych zadań, długim czasie realizacji i życia, znacznym koszcie wytworzenia i użytkowania, a przede wszystkim charakteryzują się znacznym oddziaływaniem na środowisko – w zasadzie kształtują środowisko naturalne człowieka. Stąd duża liczba i różnorodność interesariuszy projektów inwestycyjno-budowlanych, zainteresowanych ze zróżnicowanym zaangażowaniem w poszczególne ich etapy – od tradycyjnych dla projektów, tj. sponsorów (inwestorów) projektu i jego realizatorów (zespołu projektowego z menedżerem projektu) do społeczności lokalnej (w bezpośrednim sąsiedztwie realizowanego projektu), a także społeczeństw w szerszym pojęciu, narażonych na konsekwencje istnienia wznoszonych obiektów budowlanych.

Interakcje projektów inwestycyjno-budowlanych z otoczeniem zależą od rodzaju obiektu, jego wielkości, lokalizacji i wielu innych uwarunkowań ogólnych i specyficznych dla tych przedsięwzięć.

Według Chartered Institute of Building (2002) projekt inwestycyjno-budowlany obejmuje następujące etapy:

- etap wstępny – cele klienta, wymagania (*client's objectives, brief*),
- studium wykonalności (*feasibility study*),
- opracowanie strategii (*strategy*),
- przygotowanie budowy (*pre-construction*),
- budowę (*construction*),
- zakończenie budowy (*commissioning, completion*),
- przekazanie do użytkowania (*handover*).

Znaczna część projektów inwestycyjno-budowlanych to duże projekty, realizowane często w międzynarodowej kooperacji. Wynika to z faktu ich złożoności technologicznej i konieczności wykorzystania praktycznej wiedzy technicznej, organizacyjnej i ekonomicznej o ponadnarodowym charakterze. Nie bez znaczenia jest też fakt specjalizacji przedsiębiorstw budowlanych we wznoszeniu określonego typu obiektów (np. budowa stadionów sportowych). W warunkach globalizacji gospodarki takie przedsiębiorstwa osiągają przewagę konkurencyjną na poszczególnych rynkach, wygrywają przetargi na wykonawstwo kolejnych projektów, jednak w toku ich realizacji wchodzi w związku kooperacyjne z lokalnymi przedsiębiorstwami budowlanymi. Dla polskich przedsiębiorstw budowlanych, słabo doświadczonych w funkcjonowaniu na rynkach międzynarodowych, wchodzenie w powiązania kooperacyjne z firmami zagranicznymi, realizującymi projekty na terenie Polski, jest szansą na zaistnienie w przestrzeni międzynarodowej.

Badania 48 przedsiębiorstw różnych branż regionu kujawsko-pomorskiego – w tym 15 przedsiębiorstw branży budowlanej – przeprowadzone metodą wywiadów bezpośrednich z użyciem jednolitego kwestionariusza w okresie od października 2007 do stycznia 2008 r. wykazały, że partnerami przedsiębiorstw budowlanych w projektach są głównie inne przedsiębiorstwa krajowe oraz jednostki samorządu terytorialnego, ale 10% przedsiębiorstw realizowało projekty w międzynarodowej kooperacji (rysunek 1).

Globalna orientacja przedsiębiorstw

Umiędzynarodowienie procesów gospodarczych osiągnęło takie rozmiary, że można mówić o globalizacji gospodarki. Pojęcie globalizacji w odniesieniu do funkcjonowania przedsiębiorstw

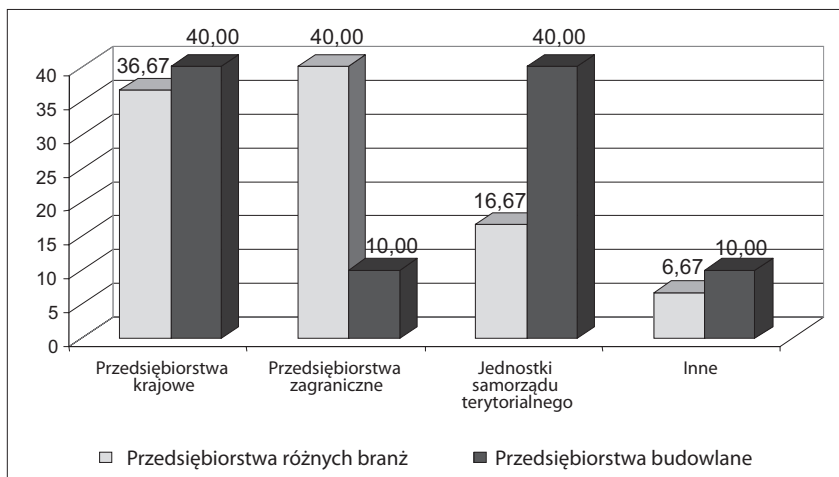
może być zilustrowane w dwojaki sposób, co opisują G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell i T. Purdie (2001). Po pierwsze, termin „globalny” używany jest do opisu organizacji realizujących standardowe strategie na wszystkich rynkach świata. Po drugie, termin „globalny” jest używany do opisu przedsiębiorstwa podejmującego ekspansję poza swój rynek wewnętrzny.

W pierwszym przypadku mamy do czynienia z przedsiębiorstwami międzynarodowymi, które rozszerzają swoje struktury organizacyjne na inne kraje. Kierują się przy tym możliwością korzystnego rozwoju poprzez zwiększenie skali produkcji w sprzyjających warunkach. Przesłanki te mogą mieć różniczny charakter, poczynając od bliskości zasobów naturalnych (np. cegielnie), warunków klimatycznych (np. hodowle kwiatów), bezpośredniego dostępu do rynków zbytu (np. sieci handlowe), poprzez warunki ekonomiczne (np. tania siła robocza, niskie podatki) aż do uwarunkowań politycznych (np. małe ryzyko niestabilności politycznej).

W drugim przypadku mamy do czynienia z przedsiębiorstwami wchodzącymi w powiązania kooperacyjne z zagranicznymi organizacjami gospodarczymi (np. grupy przedsiębiorstw, alianse strategiczne czy konsorcja do realizacji wspólnych projektów) oraz przedsiębiorstwami dostarczającymi swoje produkty (wyroby materialne, usługi) na rynki zagraniczne. Jak pisze Ł. Puślecki (2009), „w związku z globalizacją rynku światowego dostęp do niego jest bardzo prosty, co powoduje wzrost konkurencji”.

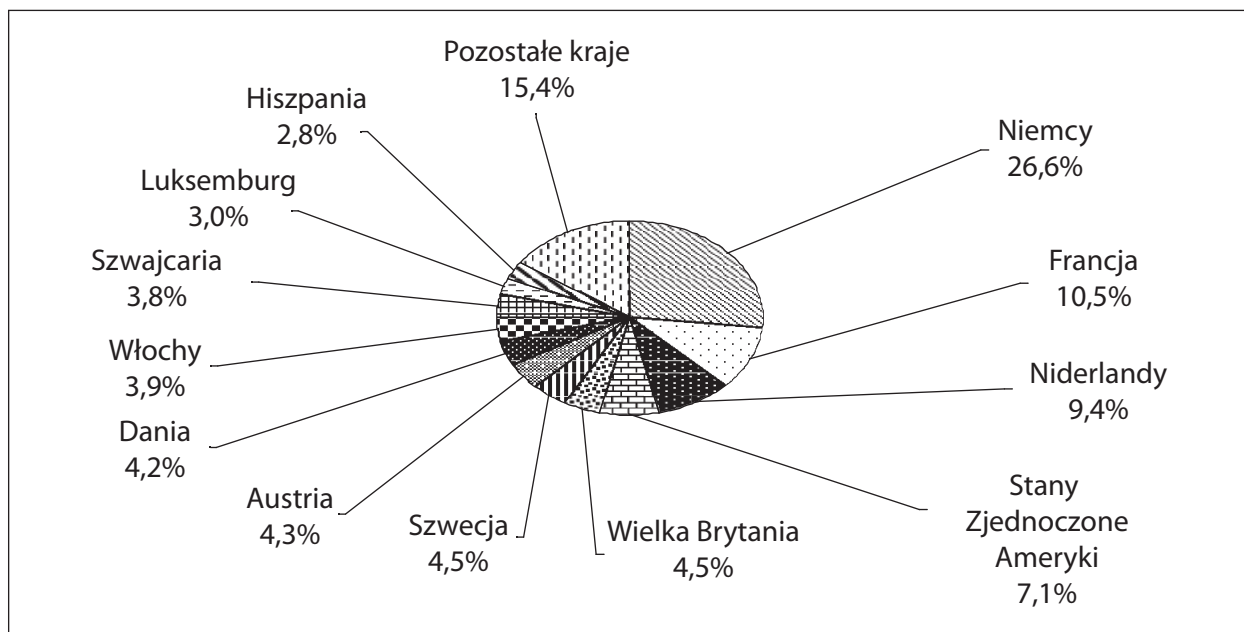
Problem globalizacji gospodarki w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstw dostrzegł też P. Drucker, formułując paradygmaty zarządzania na wiek XXI, zaprezentowane w „Forbes Magazine” w październiku roku 1998, które przytoczył P. Grajewski (2009), w tym m.in.: „...Globalny charakter gospodarki zmienił definicję firmy międzynarodowej poprzez drastyczne obniżenie znaczenia geograficzno-narodowego ułożenia firmy...”. Jednocześnie P. Grajewski zauważa, że tworzenie globalnych struktur gospodarczych „doprowadza do globalnych postaw menedżerów, dzięki którym materializuje się w praktyce zarządzanie międzykulturowe, charakterystyczne dla oczekiwanych zachowań przedsiębiorstwa XXI wieku”.

Departament Przedsiębiorstw i Cen Głównego Urzędu Statystycznego opublikował wyniki badania grup przedsiębiorstw, prowadzących działalność gospodarczą w Polsce, przeprowadzonego po raz pierwszy w 2008 r. [GUS, 2009]. Zidentyfikowano 1116 grup, z których 62,6% stanowiły grupy krajowe, a 37,4% – tzw. grupy okrojone (niepełne), czyli zlokalizowane na terenie Polski części grup międzynarodowych. Większość grup okrojonych, tj. 55,2% znajduje się pod kontrolą kapitału zagranicznego – jednostki dominujące najwyższego szczebla mają siedziby za granicą – w 57 krajach, w tym 82,5% w krajach Unii Europejskiej. Największy udział wśród zagranicznych jednostek



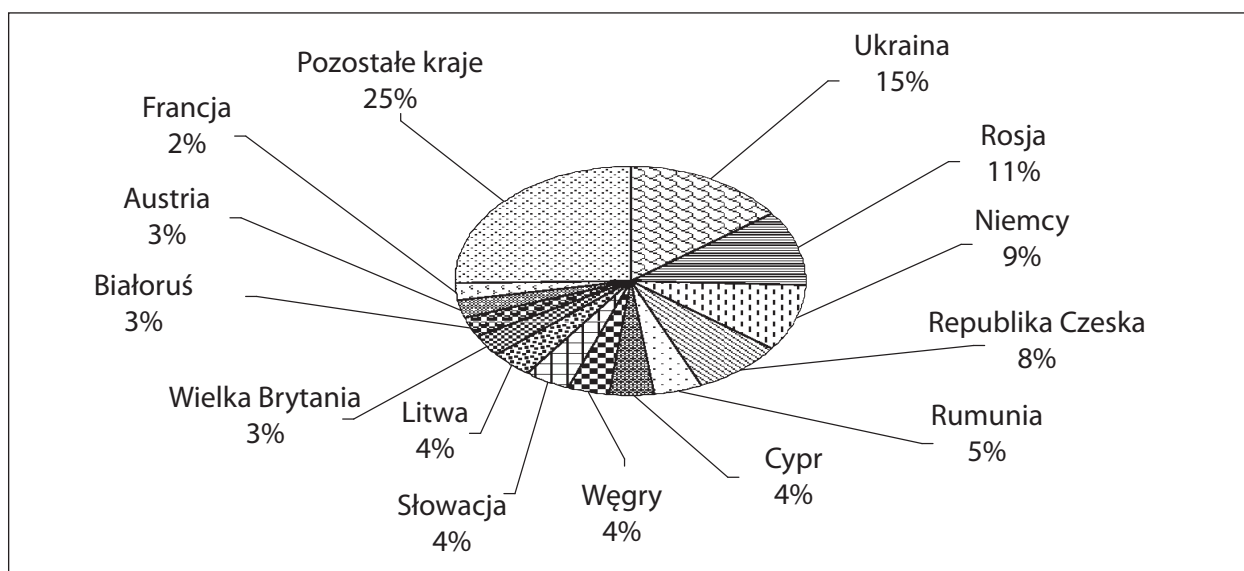
Rys. 1. Współuczestnicy projektów realizowanych przez przedsiębiorstwa regionu kujawsko-pomorskiego

Źródło: badania własne.



Rys. 2. Jednostki dominujące najwyższego szczebla zlokalizowane za granicą – rozkład geograficzny

Źródło: Główny Urząd Statystyczny (2009).



Rys. 3. Jednostki zależne, pod kontrolą kapitału polskiego, zlokalizowane za granicą – rozkład geograficzny

Źródło: Główny Urząd Statystyczny (2009).

dominujących najwyższego szczebla mają podmioty gospodarcze zlokalizowane w Niemczech – 26,6% (rysunek 2).

Z kolei podmioty zagraniczne, zależne od polskich jednostek dominujących, zlokalizowane są w 52 krajach (najwięcej na Ukrainie), w tym 57,4% w krajach UE (rysunek 3).

Niezależnie od tego, czy przedsiębiorstwo międzynarodowe jest twórcą, ukrytym współtwórcą, czy jedynie użytkownikiem przyswojonego zestawu reguł postępowania, staje się jego ponadnarodowym krzewicielem.

Dany sposób gospodarowania, standard organizacyjny, komunikacyjny, technologiczny czy techniczny,

rozprzestrzeniają się nie tylko dzięki współuczestnictwu w sieci gospodarczej, ale także poprzez naśladownictwo ze strony międzynarodowych i lokalnych konkurentów, kooperantów lub podmiotów lokalnych, które traktują przedsiębiorstwa międzynarodowe, jak *benchmarki*, co podkreśla B. Stępień (2009).

Należy jednak zwrócić uwagę na to, że krzewione wzorce zachowań organizacyjnych przenikają do przedsiębiorstw od strony artefaktów ich kultury organizacyjnej i długo muszą drażyć jej podłoże, zanim dotrą do poziomu wartości i norm uznawanych przez społeczność organizacji – ich korzenie, tj. uwarunkowania kulturowe są znacznie trwalsze i silniejsze od wpływów zewnętrznych.

Kultura organizacyjna jako determinanta międzynarodowej kooperacji przedsiębiorstw

Pojęcie kultury organizacyjnej jest trudno definiowalne (podobnie jak „kultura osobista”). Opisywane jest za pomocą wielu cech specyficznych organizacji, m.in. panujących w niej poglądów, norm i zasad zachowania. Ogólnie można przyjąć, że stanowi ją zbiór wartości, norm oraz postaw menedżerów i pracowników, zakorzenionych w ukrytych założeniach, tkwiących w świadomości i podświadomości ludzi organizacji, a demonstrowanych za pomocą wielu symboli (artefaktów).

Obserwując procesy gospodarcze na świecie, można zauważyć, że mamy do czynienia jednocześnie z globalizacją zjawisk gospodarczych (np. duże koncerny międzynarodowe), jak też z umacnianiem się świadomości regionalnej (np. promocja produktów regionalnych). Zatem w międzynarodowej kooperacji przedsiębiorstw należy poważnie traktować ich kulturę organizacyjną. Jeśli niektóre artefakty funkcjonowania organizacji dają się bowiem dość łatwo zunifikować w kooperujących przedsiębiorstwach, to fundamenty kultury organizacyjnej ulegają przemianom w powolny sposób. Dlatego relacje między przedsiębiorstwami kooperującymi w skali międzynarodowej muszą poznawać i uwzględniać cechy kultury organizacyjnej partnerów.

Obraz kultury organizacyjnej S.P. Robbins (2001) zarysował poprzez zespół cech charakterystycznych, do których zaliczył:

- nowatorstwo i podejmowanie ryzyka (wymiarom tej cechy jest stan klimatu proinnowacyjnego i skłonności do ryzyka);
- dbałość o szczegóły (wymiarom tej cechy jest poziom oczekiwań w zakresie dokładności, analizy i zwracania uwagi na szczegóły);
- nastawienie na wyniki (wymiarom tej cechy jest stopień koncentracji kierownictwa na wynikach lub efektach);
- nastawienie na człowieka (wymiarom tej cechy jest poziom uwzględniania skutków uzyskanych rezultatów w stosunku do pracowników);
- nastawienie na zespoły (wymiarom tej cechy jest stopień, w jakim działania organizacji są bardziej nastawione na zespoły niż pojedynczych pracowników);
- agresywność (wymiarom tej cechy są poziom agresywności i rywalizacji);
- stabilność (wymiarom tej cechy jest poziom nastawienia na trwanie, bardziej niż na rozwój).

W odniesieniu do kultury organizacyjnej można zauważyć, że:

- pojęcie kultury organizacyjnej dotyczy każdego podmiotu gospodarczego, a zbiór cech charakterystycznych kultury organizacyjnej zależy w dużej mierze od jego osadzenia w kręgu kulturowym;
- uwarunkowania kultury organizacyjnej tkwią w długotrwałych procesach rozwoju społecznego i ekonomicznego, wraz z doświadczeniami historycznymi, wpływami religijnymi, a także warunkami geograficznymi;
- poszczególne kręgi cywilizacyjne bronią swojej kultury i mimo że globalizacji towarzyszy wzmożenie dyfuzji kulturowej, to nie powoduje jej ujednolicenia – powinny to respektować przedsiębiorstwa operujące na rynku międzynarodowym;

- wzajemna znajomość właściwości kultur organizacyjnych przedsiębiorstw partnerskich funkcjonujących w międzynarodowej kooperacji pomaga im zbudować relacje, umożliwiające optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów.

Można zauważyć, że kultura organizacyjna przedsiębiorstwa jest jego wizytówką. To ona kształtuje mechanizmy wewnętrznego funkcjonowania firmy, jak również relacje z otoczeniem.

Dojrzałość projektowa przedsiębiorstwa budowlanego kluczem do jego sukcesu

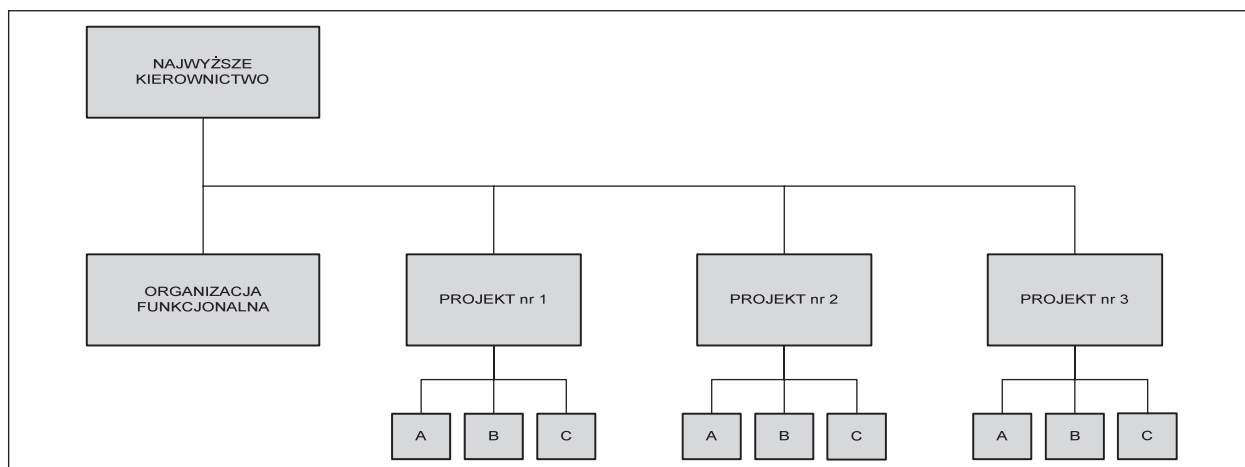
W 40 tureckich przedsiębiorstwach budowlanych, G. Arslan i S. Kivrak (2008), na podstawie badania metodą wywiadów bezpośrednich z właścicielami i kadrą kierowniczą sprecyzowali 7 kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstw budowlanych:

- zarządzanie działalnością (znaczenie: 16,59%), w tym czynniki elementarne (kolejność według stopnia ważności): organizacja i planowanie, kontrola kosztów pracy, kontrola jakości, zarządzanie ryzykiem, dobre utrzymywanie zapisów,
- sytuacja finansowa (znaczenie: 16,38%), w tym czynniki elementarne (kolejność według stopnia ważności): kontrola przepływów gotówkowych, siła kapitału finansowego, sytuacja ekonomiczna państwa, marża zysku, terminowe opłacanie rachunków, niskie stopy procentowe,
- cechy właścicieli i kierowników (znaczenie: 15,78%), w tym czynniki elementarne (kolejność według stopnia ważności): przywództwo, doświadczenie, umiejętności komunikacji, uczciwość, poziom wykształcenia, koneksje polityczne,
- jakość pracy i fachowość (znaczenie: 15,19%), w tym czynniki elementarne (kolejność według stopnia ważności): satysfakcja klienta, użycie materiałów dobrej jakości, współpraca i harmonia;
- sprzedaż i marketing (znaczenie: 13,78%), w tym czynniki elementarne (kolejność według stopnia ważności): wizerunek przedsiębiorstwa, dobra reklama, konkurencyjne cenniki, jasne cenniki, biura sprzedaży, innowacyjne produkty, e-marketing,
- dobór rynku (znaczenie: 11,35%), w tym czynniki elementarne (kolejność według stopnia ważności): doświadczenie przedsiębiorstwa na rynku, określenie potrzeb odbiorcy, poziom konkurencji,
- użytkowanie technologii (znaczenie: 10,93%), w tym czynniki elementarne (kolejność według stopnia ważności): śledzenie i przyjmowanie nowych technologii, wykwalifikowani pracownicy techniczni, użytkowanie oprogramowania, posiadanie strony internetowej.

Powyższe wyniki badań wskazują naczelną rolę zarządzania działalnością przedsiębiorstwa w osiąganiu sukcesu. Widoczna jest też zbieżność większości czynników sukcesu przedsiębiorstwa z czynnikami sukcesu projektów inwestycyjno-budowlanych.

Kiedy sukcesy przedsiębiorstwa są traktowane jako współbieżne z sukcesami realizowanych projektów, można mówić o jego dojrzałości projektowej.

Dojrzałość projektowa przedsiębiorstwa budowlanego to zrozumienie ścisłej współzależności jego sukcesu i sukcesu realizowanych projektów. Przy czym myślenie projektowe w organizacji nie może być zawężone wyłącznie do pojedynczych projektów,



Rys. 4. Struktura organizacji zorientowanej projektowo

Źródło: CH. HENDRICKSON (2003).

gdyż byłoby to myślenie krótkoterminowe i ignorowałoby strategiczne spojrzenie na czynniki sukcesu przedsiębiorstwa. Wzrost poziomu dojrzałości projektowej, poprzez rozwój racjonalnego myślenia projektowego i dobrych praktyk projektowych w przedsiębiorstwie, oznacza większą efektywność jego funkcjonowania. Zapewnia czytelny podział uprawnień i odpowiedzialności pracowników, a w szczególności jasne sprecyzowanie ich ról w projektach. Wysoki poziom dojrzałości projektowej to osiąganie celów projektowych, spełnianie wymagań odnośnie do ich zakresu, terminowości i jakości realizowanych zadań oraz niższych kosztów projektów. Sprzyja osiągnięciu satysfakcji inwestorów, która buduje dobry wizerunek wykonawców zadań projektowych. W przedsiębiorstwie budowlanym dojrzałość projektowa oznacza równoważne traktowanie problemów biznesowych i technologiczno-organizacyjnych zarówno na poziomie projektów, jak też całej organizacji.

Dojrzałe projektowo organizacje, w szczególności angażujące się w realizację dużych projektów, muszą przewidywać ulokowanie ich w swojej strukturze organizacyjnej. W organizacji zorientowanej projektowo można przewidywać strukturę organizacyjną przedstawioną schematycznie na rysunku 4.

Dojrzałość projektowa przedsiębiorstw może stanowić na konkurencyjnym rynku budowlanym znaczący wyróżnik, determinujący powodzenie wchodzenia organizacji w związki kooperacyjne o charakterze międzynarodowym.

Wymiary sukcesu projektów inwestycyjno-budowlanych

Podejmowanie decyzji w projekcie wiąże się często z rozstrzygnięciem zagadnień dotyczących **kosztów, jakości i czasu**. Sprawne zarządzanie projektem wymaga jednoczesnego postrzegania tych trzech czynników, obejmującego działania w kierunkach: coraz taniej, coraz lepiej, coraz prędzej. Te perspektywy, mimo pozornej sprzeczności, wyznaczają współczesne tendencje w poszukiwaniu optymalnych rozwiązań dla przebiegu projektów inwestycyjno-budowlanych. Są przedmiotem kompromisu w zarządzaniu projektami i stanowią podstawowe determinanty ich sukcesu.

Budżety projektów inwestycyjno-budowlanych są przedmiotem szczególnej troski inwestorów i sponsorów projektów. Od nakładów na realizację przedsięwzięć budowlanych zależy efektywność projektu, analizowana na etapie studium jego wykonalności. Ocena efektów projektów inwestycyjno-budowlanych jest złożona z uwagi na długotrwałą ich żywotność. Cykl życia projektu inwestycyjno-budowlanego trwa wiele lat po zakończeniu procesów wznoszenia obiektów budowlanych. Obejmuje procesy utrzymania i eksploatacji, a kończy się praktycznie w momencie likwidacji (rozbiórki, wyburzenia). Dlatego rachunek ekonomiczny powinien uwzględniać wszystkie fazy cyklu życia obiektów budowlanych. Oznacza to, że analiza kosztów przedsięwzięć budowlanych musi być dokonywana według modelu rachunku ciągłego. Zatem wybory rozwiązań konstrukcyjno-materiałowych, a także procesów technologicznych wykonania obiektów budowlanych, muszą być optymalizowane w perspektywie całego cyklu życia projektu.

Niezbędne, podczas realizacji przedsięwzięć budowlanych, zasoby powinny charakteryzować się najmniejszym zużyciem, zarówno pod kątem zużycia niezbędnego, jak też minimalizacji strat produkcyjnych. Dotyczy to zarówno zasobów materialnych, jak i pracy ludzkiej oraz pracy sprzętu. Warunek ten zapewnia technologiczność rozwiązań projektowych w fazie przygotowania projektu technicznego obiektu budowlanego, jak również zaplanowanie efektywnych przebiegów procesów technologicznych na placu budowy, gwarantujące wysoki poziom jakości robót budowlanych i szybkie wykonanie zadań. Zatem uznanie za zasadną tendencji do minimalizacji kosztów, wyrażającą się w stwierdzeniu „coraz taniej”, może współbrzmieć z zasadą „coraz lepiej” i wyzwaniem „coraz prędzej”.

Dążenie do podnoszenia jakości produktów ludzkiej działalności przejawia się w ciągłym doskonaleniu procesów, których są rezultatem. Zatem trend zmierzający do polepszania jakości działań ma na celu poprawę jakości produktów. Jakość, rozumiana jako zgodność z wymaganiami, jest niemal oczywistym warunkiem sprzedaży produktu. Jednak charakter procesów budowlanych sprawia, że postrzeganie jakości może być złożone. Zatem warunkiem minimalizującym ryzyko jakości w produkcji budowlanej jest dobra współpraca wykonawców z inwestorem

na wszystkich etapach realizacji przedsięwzięć budowlanych. Bliższe przyjrzenie się tendencji „coraz lepiej” ukazuje, że jest ona kompatybilna z dążeniem wyrażanym w stwierdzeniu „coraz taniej”, gdyż wykonane za pierwszym razem poprawnie prace nie wymagają poprawek zużywających dodatkowe zasoby. Tym samym jest też zbieżna z tendencją „coraz prędzej”.

Wyścig z czasem, jaki obserwuje się niemal we wszystkich przejawach ludzkiej działalności, ma głównie podłoże w zjawisku konkurencji. Zdążyć przed konkurencją to zasadnicze wyzwanie dla inwestorów poszczególnych projektów, stymulowane chęcią przejęcia rynku w zakresie planowanej działalności. To także czynnik mobilizujący pozostałych uczestników przedsięwzięć inwestycyjno-budowlanych, a w szczególności dostawców surowców, materiałów, maszyn i urządzeń oraz przedsiębiorstw wykonawczych. Ten czynnik stanowi zwykle – obok ceny – podstawowe zapytanie ofertowe w organizowanych przetargach na roboty budowlane. Dążenie do szybkiego wykonania robót budowlanych, czyli hołdowanie zasadzie „coraz prędzej” pozostaje we wprost proporcjonalnej zależności z zasadą „coraz taniej”, gdyż pozwala na zmniejszenie kosztów stałych działalności przedsiębiorstw budowlanych, a co za tym idzie oferowanie niższej ceny za świadczone usługi budowlane. Skracanie czasu wykonania zadań wyczula wykonawców na brak możliwości wykonywania robót poprawkowych, zatem starają się oni realizować budowlane procesy technologiczne „coraz lepiej”.

Spełnienie wymagań w zakresie wyżej określonych czynników determinuje projektowe nastawienie realizatorów przedsięwzięć budowlanych, uwzględniające transnarodowe doświadczenia w perspektywie technologicznej, organizacyjnej i ekonomicznej. Sprzyja temu międzynarodowa kooperacja przedsiębiorstw budowlanych.

Podsumowanie

Charakter produkcji budowlanej stymuluje proces umiędzynarodowienia funkcjonowania przedsiębiorstw budowlanych w formie związków kooperacyjnych organizacji, podejmujących realizację budowlanych projektów inwestycyjnych. Zdolność kooperacyjną przedsiębiorstwa budowlanego warunkuje wprowadzenie myślenia projektowego, czyli spojrzenia na procesy wewnętrzne przedsiębiorstwa z perspektywy realizowanych i potencjalnych projektów. Wzrost dojrzałości projektowej organizacji wymaga przeorientowania filozofii zarządzania organizacją (planowania, organizowania działań, motywowania pracowników, kontrolowania procesów) w sposób zapewniający sukces projektom i jednocześnie umożliwiającą sprawne i skuteczne osiąganie celów organizacji zaangażowanych w projekty realizowane w kooperacji międzynarodowej.

Trzeba zauważyć, że wzajemna znajomość właściwości kultur organizacyjnych przedsiębiorstw partnerskich, funkcjonujących w międzynarodowej kooperacji, pomaga im zbudować relacje umożliwiające optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów.

dr Jadwiga Bizon-Górecka
Jarosław Górecki

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy
w Bydgoszczy

Artykuł powstał w ramach pracy naukowej realizowanej w Uniwersytecie Technologiczno-Przyrodniczym w Bydgoszczy, finansowanej ze środków na naukę MNiSW w latach 2008–2011 jako projekt badawczy własny nr N N115 048635.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ARSLAN G., KIVRAK S., *Critical Factors to Company Success in the Construction Industry*, „Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology”, vol. 35, November 2008.
- [2] BIZON-GÓRECKA J., *Kultura organizacyjna jako perspektywa relacji przedsiębiorstw międzynarodowej kooperacji*, w: J. BIZON-GÓRECKA (red.), *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – zarządzanie ryzykiem w warunkach kryzysu gospodarczego*, TNOiK, Bydgoszcz 2009.
- [3] BIZON-GÓRECKA J., GÓRECKI J., *Dojrzałość projektowa warunkiem sukcesu przedsiębiorstw budowlanych*, w: J. BIZON-GÓRECKA (red.), *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – zarządzanie ryzykiem w warunkach kryzysu gospodarczego*, TNOiK, Bydgoszcz 2009.
- [4] CHARTERED INSTITUTE OF BUILDING, *Code of Practice for Project Management for Construction and Development*, 3rd ed., Blackwell, Malden 2002.
- [5] GIERSEWSKA G., ROMANOWSKA M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
- [6] GORYNIA M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- [7] GÓRECKI J., *Powodzenie projektów przejawem sukcesu przedsiębiorstwa budowlanego*, w: R. RUTKA, P. WRÓBEL (red.), *Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 2/1/2009, Sopot 2009.
- [8] GŁÓWNY URZĄD STATYSTYCZNY, Departament Przedsiębiorstw i Cen, *Grupy przedsiębiorstw w Polsce w 2007 r.*, materiały na konferencję prasową w dniu 29 stycznia 2009 r.
- [9] GRAJEWSKI P., *Współczesne paradigmaty w naukach o zarządzaniu*, w: B. NOGALSKI, J. RYBICKI (red. nauk.), *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 2/2/2009, Sopot 2009.
- [10] HENDRICKSON CH., *Project Management for Construction. Fundamental Concepts for Owners, Engineers, Architects and Builders*, Department of Civil and Environmental Engineering, Carnegie Mellon University, Pittsburgh 2003.
- [11] PUŚLECKI Ł., *Realizacja aliansów technologicznych w warunkach globalizacji gospodarki światowej na przykładzie krajów Triady i Polski*, w: J. SCHROEDER, B. STĘPIEŃ (red. nauk.), *Współczesne problemy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu” nr 125, Poznań 2009.
- [12] ROBBINS S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- [13] STĘPIEŃ B., *Wpływ przedsiębiorstw międzynarodowych na instytucje otoczenia konkurencyjnego*, w: J. SCHROEDER, B. STĘPIEŃ (red. nauk.), *Współczesne problemy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu” nr 125, Poznań 2009.
- [14] STONEHOUSE G., HAMILL J., CAMPBELL D., PURDIE T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg, Warszawa 2001.

Summary

In the article, it was revealed that the conditions of the international cooperation of the construction enterprises have egzogenic and endogenic nature. It was noticed that the egzogenic factors include both the macroeconomic conditions of functioning of the economic organizations and also a specificity of the branch. However, the elements connected with breaking the barriers of internationalization settled in the organizational culture should be treated as the endogenic factors – favorable in an implementation of the global strategy of the enterprise. It was underlined that a susceptibility to the international cooperation of the enterprises determines a project orientation of the executors of the construction projects which takes into consideration transnational experiences in the technological, organizational and economic perspective.