

KLUCZOWE CZYNNIKI SUKCESU PROJEKTU I PRZEDSIĘBIORSTWA W SIECI TYMCZASOWEJ

*Marek Wirkus¹
Katarzyna Tubielewicz²*

Streszczenie

Celem artykułu było określenie czynników sukcesu projektu oraz sukcesu przedsiębiorstwa w sieci tymczasowej realizującej projekt. Sieć tymczasowa powołana jest na określony czas do realizacji projektu o szczególnej złożoności techniczno-organizacyjnej, którego wykonanie przewyższa zdolności wykonawcze i kompetencje jednego przedsiębiorstwa. W niniejszym artykule na podstawie badań literatury, wywiadów ukierunkowanych z realizatorami wybranych złożonych projektów oraz obserwacji uczestniczących poszukiwano czynników, które mają kluczowe znaczenie dla osiągnięcia celu projektu. W artykule starano się rozszerzyć tego typu podejście w odniesieniu do przedsiębiorstwa zaangażowanego w realizację projektu w ramach sieci. Autorzy artykułu, aby móc mierzyć czynniki sukcesu, zidentyfikowali podstawowe kryteria i mierniki oceny sukcesu złożonego projektu oraz mierniki sukcesu przedsiębiorstwa współrealizującego projekt w sieci, a także całej sieci tymczasowej.

Słowa kluczowe: kryteria sukcesu projektu, kluczowe czynniki sukcesu projektu i przedsiębiorstwa, zarządzanie projektem, sieć tymczasowa.

1. Wprowadzenie

Znajomość kluczowych czynników sukcesu w podejmowanych działaniach, a w rozpatrywanym przypadku w projekcie, pozwala zarządzającym na skoncentrowanie się właśnie na tych czynnikach, a tym samym na zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia sukcesu i zminimalizowania ryzyka porażki. Przedmiotem analiz były złożone projekty, których wymagania realizacyjne z reguły przewyż-

¹ Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii/ Gdańsk University of Technology, Faculty of Management and Economics.

² Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii/ Gdańsk University of Technology, Faculty of Management and Economics.

szają możliwości zasobowe jednego przedsiębiorstwa, dlatego do ich realizacji angażowana jest grupa przedsiębiorstw, która w ten sposób tworzy sieć o charakterze tymczasowym. Tymczasową, ponieważ sieć jest powoływana na okres realizacji projektu. W takiej konfiguracji organizacyjnej czynniki sukcesu należy rozpatrywać mając na względzie:

- sukces realizowanego projektu;
- sukces przedsiębiorstwa w sieci tymczasowej realizującej projekt oraz sieci jako całości.

Z zasady te dwa obszary sukcesu powinny być ze sobą zbieżne, chociaż w praktyce gospodarczej notowane są przypadki, gdy taka zbieżność nie występuje.

Celem badań było określenie czynników sukcesu projektu oraz sukcesu przedsiębiorstwa w sieci tymczasowej realizującej projekt. Jako kluczowe czynniki czy też krytyczne czynniki sukcesu projektu przyjęto za A. Karbownik i S. Spałek (2005) „zasadnicze cechy projektu bądź zdarzenia, które mogą wystąpić i wpłynąć na osiągnięcie sukcesu projektu”. Tego typu określenie czynników sukcesu rozszerzono również w odniesieniu do przedsiębiorstwa zaangażowanego w realizację projektu. Przyjęto także, że „aby zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu koniecznym staje się zidentyfikowanie tych czynników, które przybliżą nas do zamierzonego celu. Prawidłowe ustalenie katalogu głównych determinantów sukcesu i umiejętne zarządzanie tą informacją decyduje o tzw. być albo nie być przedsiębiorstwa” (Skalik, Strzelczyk, 2013).

Jak mierzyć sukces projektu oraz przedsiębiorstwa współrealizującego ten projekt w sieci tymczasowej? Co decyduje o sukcesie projektu oraz przedsiębiorstwa – uczestnika sieci, a także sieci jako całości? Niniejszy artykuł jest próbą odpowiedzi na zadane powyżej pytania. Sformułowano zbiór czynników, które wywierają wpływ na sukces projektu oraz przedsiębiorstwa. Wcześniej zidentyfikowano kryteria, które są stosowane do oceny sukcesu projektu i przedsiębiorstwa w sieci.

2. Uwarunkowania i specyfika realizacji projektu w sieci tymczasowej

Sieć tymczasowa jest powoływana przez kilka przedsiębiorstw w celu realizacji projektu, który charakteryzuje się dużą złożonością wykonawczą. Złożoność projektu (ang. *project complexity*) odnosi się do stopnia jego skomplikowania i wynika w głównej mierze ze złożoności techniczno-organizacyjnej oraz z wielkości produktu będącego wynikiem takiego projektu. Jako cechy charakterystyczne złożonych projektów można zestawić:

- różnorodność i interdyscyplinarność – projekt posiada najczęściej wysoki stopień skomplikowania i zróżnicowania technologicznego oraz realizacyjnego, a jednocześnie daleko posunięte zindywidualizowanie realizowanych zadań, co

może wywoływać problemy organizacyjne i komunikacyjne, realizacja projektu często wymaga zaangażowania wiedzy z różnych dziedzin techniki;

- kompleksowość – projekt obejmuje bardzo rozległy zakres i zestaw, stanowiący pewien ogół czynności niezbędnych do osiągnięcia celu projektu;
- duża ilość i różnorodność wykorzystywanych zasobów – realizacja projektu wymaga zaangażowania zarówno dużych środków finansowych i materialnych (urządzenia, pomieszczenia), jak i niematerialnych (wiedza, informacje).

Dodatkowym czynnikiem, a jednocześnie utrudnieniem jest fakt, że zasoby te są zazwyczaj ograniczone;

- szeroki zakres prowadzonych prac wymagający wewnętrznej spójności oraz ciągłego koordynowania, tak aby zachować ciągłość i właściwą kolejność wykonywanych działań;
- rozbudowane środowisko wewnętrzne i otoczenie, tj. projekt jest realizowany przy udziale przedsiębiorstw z różnych krajów w zróżnicowanym globalnym środowisku.

Projekt złożony można też traktować jako zbiór powiązanych ze sobą podprojektów, które realizowane są w skoordynowany sposób, tak aby osiągnąć wspólny strategiczny cel. Przykłady złożonych projektów, które były przedmiotem badań, dotyczą:

- budowy stadionu piłkarskiego;
- budowy linii kolejowej;
- budowy statku typu *offshore* i *cruise*.

Do realizacji złożonego projektu ze względu na duże zapotrzebowanie na niezbędne zasoby i kompetencje z reguły przewyższające zdolności pojedynczego przedsiębiorstwa występuje potrzeba zaangażowania kilku przedsiębiorstw. Z organizacyjnego punktu widzenia przedsiębiorstwa te tworzą sieć przedsiębiorstw. Sieć jest powoływana na okres realizacji projektu, stąd należy ją traktować jako sieć tymczasową.

W ramach prowadzonych badań przyjęto, że sieć tymczasową można rozumieć jako celowo powołaną na określony okres czasu strukturę kilku podmiotów gospodarczych i zbiór tymczasowych relacji między nimi. Sieć jest tworzona na podstawie dobrowolnego porozumienia samodzielnych przedsiębiorstw, w celu realizacji określonego złożonego projektu. Celem nadrzędnym tworzenia i współpracy przedsiębiorstw w sieci tymczasowej jest wykonanie projektu i tym samym chęć osiągnięcia określonego celu biznesowego każdego z przedsiębiorstw (Tubielewicz, 2017).

Im większa złożoność projektu, tym bardziej skomplikowana jest organizacja sieciowa i zasady jej funkcjonowania. Realizacja złożonego projektu w sieci tymczasowej wymaga zdefiniowania i ujęcia w formalny sposób między innymi planu i zasad realizacji projektu, a także określenia elementów funkcjonowania przyszłej

sieci, w tym roli, jaką będzie odgrywało każde przedsiębiorstwo, tj. uczestnik sieci przy realizacji projektu.

W celu realizacji złożonego projektu wymagane jest, na etapie działań inicjacyjnych, określenie następujących strategicznych elementów sieci:

- liczby i rodzaju przedsiębiorstw, które będą uczestnikami sieci;
- czasookresu, na jaki zostanie powołana sieć;
- podziału pomiędzy uczestników sieci przyszłych obowiązków i odpowiedzialności odnośnie zakresu prac w ramach projektu oraz przyszłych korzyści;
- kluczowych zasobów technicznych i kompetencji oraz wiedzy z punktu widzenia potrzeb realizowanego projektu, z jednoczesnym porównaniem, czym dysponują uczestnicy sieci;
- określenie rozwiązań organizacyjnych w tym określenie przyszły ról, jednostki dominującej, tj. lidera sieci.

Powyższe zagadnienia odnośnie strategicznych elementów sieci powinny być dostosowane do specyfiki realizowanego projektu.

Działanie sieci wpływa na przebieg realizowanego projektu, a tym samym na osiągnięcie sukcesu tego projektu. Jednocześnie każde przedsiębiorstwo zaangażowane w sieci może różnie postrzegać sukces związany ze swoim udziałem w projekcie i w sieci.

3. Kryteria sukcesu projektu realizowanego w sieci tymczasowej

W tej części artykułu skoncentrowano się na próbie zdefiniowania, czym jest sukces projektu, jednak, na co wskazują przedstawione rozważania, odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna. Niewątpliwie najważniejszym kryterium oceny sukcesu projektu jest osiągnięcie zakładanego celu nadrzędnego, w zaplanowanym czasie, w ramach założonych kosztów, odpowiadającego zakładanym parametrom jakościowym projektu. Wyłaniająca się z tych elementów ogólna definicja sukcesu projektu stanowi punkt wyjścia dla dalszych rozważań. W świetle badań literatury przedmiotu stwierdzić można, że wielu badaczy omawianego tematu odróżnia sukces w zarządzaniu projektem od sukcesu projektu (m.in. Walczak, 2010). W takim ujęciu sukces projektu wiąże się z wynikiem przedsięwzięcia, tj. obszarem rezultatów i uzależniony jest głównie od oceny interesariuszy. Ten aspekt jest trudniejszy do zdefiniowania i oceny. Natomiast sukces w zarządzaniu projektem jest pojęciem węższym i łatwiejszym do opisanego, gdyż można go zawęzić do trójkąta projektowego. W takim rozumieniu można przedstawić definicję, w której „sukces projektu jest uzależniony od osiągnięcia jego celów i zakończenia projektu zgodnie z wymaganiami w zaplanowanym terminie, w ramach założonego budżetu” (Karbownik, Spałek, 2005). Próbuąc zmierzyć się z pojęciem sukcesu projektu odniesiono się również do metodyki zarządzania projektami. Według metodyki PRINCE 2 sukces jest definiowany wieloznacznie. O tym, czy projekt zakończył się powodzeniem, decydu-

je przede wszystkim stopień spełnienia oczekiwań interesariuszy projektu, nie zaś kierownika projektu czy zespołu projektowego (PRINCE2, 2010). Z kolei PMBOK sukces mierzy przede wszystkim w kategoriach zadowolenia odbiorcy oraz jakości produktu i projektu, terminowości oraz zgodności z budżetem (PMBOK, 2006).

Zasadniczo do oceny realizacji projektu w sieci tymczasowej mają zastosowanie te same kryteria i mierniki sukcesu jak do każdego innego projektu, np. realizowanego w ramach lub przez jedno przedsiębiorstwo. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele sugestii na temat kryteriów i mierników oceny sukcesu projektu. Za uniwersalny, klasyczny zestaw mierników uznaje się już wspomniany tzw. trójkąt projektowy (złoty, żelazny trójkąt), który najczęściej obejmuje kryterium czasu, koszty i szeroko pojętą jakość przebiegu i wyniku końcowego projektu.

Jednocześnie należy pamiętać, że współcześnie sukces projektu nie zależy od jednego, lecz od wielu czynników na niego oddziałujących. Na podstawie analizy literatury przedmiotu zwłaszcza ewolucji kryteriów i czynników sukcesu projektu określonych na przestrzeni XX i XXI wieku można stwierdzić, że omawiane czynniki i kryteria ulegały istotnym przeobrażeniom. W latach 60. XX wieku dominowała koncepcja skupiona na wspominanej już uprzednio triadzie obejmującej czas, koszt i zakres, gdzie czynniki sukcesu wskazywane były w pobieżny i lakoniczny sposób. Pod koniec XX wieku zaczęto definiować tzw. krytyczne czynniki sukcesu, bazując dodatkowo na satysfakcji klienta i zespołu zaangażowanego w realizację projektu, korzyściach dla interesariuszy oraz korzyściach dla organizacji i pracowników projektu (wraz z ich motywacją, odpowiednią komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną itd.). Z kolei w XXI wieku zwrócono dodatkowo uwagę na istotny czynnik sukcesu projektu w postaci osiągania strategicznych celów przedsiębiorstwa, co wymaga skupienia się przez zarządzających na realizacji wielu projektów z uwzględnieniem zewnętrznych uwarunkowań. (Wateridge, 1998; Fortune and White, 2006; Ika, 2009; Gunathilaka, 2013).

Ocena sukcesu projektu jest względna, zależy od wcześniej zdefiniowanych kryteriów i mierników, ale także perspektywy poszczególnych interesariuszy projektu tj. osób zaangażowanych w jego realizację lub będących finalnymi użytkownikami czy odbiorcami jego finalnego produktu. Przykładowo M. Podgórska (2016) stwierdziła na podstawie przeprowadzonych badań, że najważniejszymi „jakościowymi” kryteriami sukcesu projektów jest osiągnięcie przez klienta satysfakcji z rezultatu projektu oraz osiągnięcie przez końcowego użytkownika satysfakcji z produktu/usługi projektu. Zatem analiza klasycznych parametrów sukcesu projektu okazuje się niewystarczająca dla jednoznacznego określenia czy projekt zakończył się sukcesem. Jak podkreśla H. Kerzner (Kerzner, 2005) ważnym parametrem w ocenie projektu jest satysfakcja klienta będącego odbiorcą efektu projektu.

Konkludując, raczej nie istnieje jedna obiektywna definicja sukcesu projektu. Dla każdego projektu może ona być inna w zależności od tego, jak projekt jest postrzegany przez interesariuszy projektu. Dla potrzeb niniejszych rozważań do oceny

sukcesu projektu realizowanego w sieci tymczasowej przyjęto, że „sukcesem złożonego projektu jest usatysfakcjonowanie sponsora/klienta i ewentualnie innych zainteresowanych interesariuszy, poprzez spełnienie wcześniej postawionych wymagań, co do przebiegu projektu i przedmiotu będącego jego wynikiem” (Wirkus i inni, 2014). Tak rozumiana koncepcja sukcesu nie wyklucza możliwości przekroczenia czasu, budżetu i zakresu projektu pod warunkiem spełnienia przez projekt oczekiwań sponsora/klienta. Przyjętą definicję należy uzupełnić o stwierdzenie, iż w niniejszej pracy analizowany jest wyłącznie sukces projektu i sukces przedsiębiorstwa zaangażowanego w jego realizację z pominięciem fazy eksploatacji projektu.

Oczywiście poza wyżej wymienionymi kryteriami, sukces może być postrzegany i mierzony za pomocą wielu innych miar, definiowanych przez różne grupy interesariuszy projektu patrzące przede wszystkim przez pryzmat zadowolenia i własnych korzyści. Dlatego współcześnie oprócz spełnienia kryteriów trójkąta, tj.: czasu, budżetu, jakości, do oceny sukcesu projektu złożonego wykorzystuje się dodatkowe kryteria determinujące powodzenie sukcesu przedsięwzięcia (projektu). Uzupełniając przyjętą w artykule definicję sukcesu zalicza się do nich m.in. takie kryteria jak:

- dbałość o pracowników realizujących projekt, w tym ich bezpieczeństwo;
- dbałość o korzyści dla pracowników realizujących projekt;
- poziom innowacyjności projektu;
- poziom odpowiedzialności społecznej projektu;
- spełnienie wymogów zrównoważonego rozwoju, tj. realizowanie projektu z uwzględnieniem uwarunkowań środowiska przyrodniczego;
- wynik ekonomiczny projektu obejmujący zysk dla sponsora lub koszty ciągłone eksploatacji wyniku projektu w dłużnym okresie czasu.

4. Kryteria sukcesu przedsiębiorstwa w sieci tymczasowej realizującej projekt

Zarząd przedsiębiorstwa podejmując decyzje o przystąpieniu do sieci, której celem jest wykonanie określonego, złożonego projektu z jednej strony analizuje rolę i poziom zaangażowania zasobów oraz kompetencji reprezentowanego przedsiębiorstwa w osiągnięcie celów projektu i patrzy na projekt z punktu widzenia możliwości osiągnięcia jego sukcesu. Po drugie postrzega projekt w kategoriach wymiernych korzyści, które przyniesie dla przedsiębiorstwa udział w projekcie. Zasadniczo sukces projektu powinien być jednocześnie sukcesem poszczególnych przedsiębiorstw w sieci tymczasowej. W praktyce nie zawsze jednak sukces projektu przenosi się na sukces przedsiębiorstwa będącego jego współwykonawcą. Można w mediach znaleźć, chociaż tych opisów z oczywistych względów nie rozpowszechnia się, szereg przykładów projektów, których cel został osiągnięty zgodnie z założeniami, a ich wynik – produkt końcowy spełnia najwyższe wymagania jakościowe, ale jedno

z wykonujących go przedsiębiorstw musiało ponieść dodatkowe, nieprzewidywane koszty. Z punktów widzenia tego przedsiębiorstwa trudno uznać, że projekt zakończył się sukcesem.

Zarząd przedsiębiorstwa realizującego projekt w ramach sieci tymczasowej należy do interesariuszy projektu i jako taki posiada swój zestaw kryteriów oceny sukcesu projektu. Stąd kryteria oceny sukcesu przedsiębiorstwa w sieci tymczasowej realizującej projekt powinny uwzględniać:

- kryteria sukcesu realizowanego projektu,
- dodatkowe kryteria wynikające z faktu, że przedsiębiorstwo pełni rolę wykonawcy projektu angażującego swoje zasoby i kompetencje, a jednocześnie mającego swoje cele strategiczne do osiągnięcia.

Jako dodatkowe kryteria oceny sukcesu przez przedsiębiorstwo zaangażowane w realizację projektu w sieci tymczasowej uwzględnia się takie zagadnienia jak:

- a) Na ile udział w projekcie pozwala na osiągnięcie strategicznych celów przedsiębiorstwa, tj. czy cel i wynik projektu jest zgodny z misją/strategią przedsiębiorstwa?
- b) Jaka jest przewidywana zgodność rezultatów projektu ze strategicznymi celami i korzyściami przedsiębiorstwa?
- c) Jakie faktyczne wymierne korzyści dla przedsiębiorstwa jako organizacji gospodarczej przynosi udział w sieci tymczasowej w kategoriach zysku finansowego lub wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa?
- d) Jak udział w sieci tymczasowej wpłynie na wzmocnienie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, np. wzrost udziału w rynku czy poprawę pozycji i zdolności konkurencyjnych przedsiębiorstwa, na liczbę pozyskanych klientów, poszerzenie oferty produktowej itp.?
- e) Jaka będzie pozycja lub zwiększenie zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa po wykonaniu projektu, np.: reputacja przedsiębiorstwa, miejsce na liście rankingowej, postrzeganie przedsiębiorstwa przez media, zainteresowanie ze strony sponsorów? Jakie jest prawdopodobieństwo otrzymania dalszych ofert dotyczących współpracy itp.?
- f) Jak udział w sieci realizującej projekt wpłynie na rozwój kompetencji i wiedzę pracowników przedsiębiorstwa, wzrost ich ogólnego doświadczenia i we współpracy kooperacyjnej, pozyskanie certyfikatów i rekomendacje poszerzenie oferty produktowej itp.?
- g) Jaki jest wpływ wyniku (produktu) i rezultatu projektu na przyszłe funkcjonowanie przedsiębiorstwa np. uwzględniając eksploatację produktu projektu po jego wykonaniu.

Szereg wyżej wymienionych kryteriów ma charakter niewymierny, stąd ocena w ramach każdego kryterium może być niejednoznaczna.

Podsumowując można stwierdzić, że sukces przedsiębiorstwa realizującego projekt w sieci tymczasowej można rozpatrywać zarówno z perspektywy aktualnych wymiernych korzyści finansowych osiągniętych w trakcie realizacji projektu, jak i z punktu widzenia przyszłych korzyści związanych ze wzrostem pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku po zakończeniu projektu.

5. Kluczowe czynniki sukcesu projektu realizowanego w sieci tymczasowej

W literaturze przedmiotu można odnaleźć rozważania dotyczące krytycznych czynników sukcesu w zarządzaniu projektami, nazywanych *Critical Success Factors* – *CSFs*. Są to uwarunkowania, od których w największym stopniu zależy powodzenie realizacji wdrażanego projektu. Dostępnych jest wiele różnych zestawów czynników sukcesu projektu i nie ma jednej uniwersalnej reguły, która wskazywałaby na najistotniejsze z nich. Jak wskazują liczni autorzy powinno się raczej definiować indywidualne czynniki sukcesu, uwzględniające oczekiwania różnych interesariuszy oraz specyfikę każdego projektu. Dla każdego bowiem projektu ze względu na specyficzny charakter oraz zakres realizowanego przedsięwzięcia można wskazać wiele czynników i uwarunkowań, które będą miały większą lub mniejszą siłę oddziaływania ostateczny jego efekt. To, co dla jednego projektu będzie miało krytyczne znaczenie, w innym przypadku może nie odgrywać tak istotnej roli. Przykładowo A. Karbownik i S. Spałek (2005) zidentyfikowali pięćdziesiąt cztery czynniki, które w różnym, ale istotnym stopniu wpływają na proces zarządzania i sukces projektu. Na podstawie dokonanej klasyfikacji zestawili cztery czynniki, które zidentyfikowano „jako krytyczne czynniki sukcesu projektu”, a mianowicie:

- ustanowienie kierownika projektu,
- cel projektu jasno zdefiniowany,
- ustanowienie zespołu projektowego,
- poparcie zarządu firmy dla projektu”.

Zestawienie to nie w pełni pokrywa się z poglądami T. Younga, który definiuje nieco odmienną listę czynników sukcesu. Według wspomnianego autora (Young, 2007) powodzenie projektu w największej mierze zależy od:

- zdefiniowania celów, rezultatów i korzyści projektu;
- wsparcia i zaangażowania ze strony sponsora projektu;
- konsultowania i informowania interesariuszy o postępach prac w ramach projektu;
- właściwego doboru pracowników (z odpowiednimi cechami) do zespołu projektowego;
- starannie sporządzonego planu projektu, który jest na bieżąco aktualizowany;
- zrozumiałych dla każdego procedur monitorowania i kontroli projektu;
- prowadzenia prac zgodnie z planem;

- regularnego analizowania i monitorowania ryzyka;
- niezwłocznego rozwiązywania pojawiających się w projekcie problemów na odpowiednim poziomie zarządzania;
- ustanowionych i dobrze funkcjonujących procedur raportowania i komunikacji.

Uzupełnieniem przedstawionej listy krytycznych czynników sukcesu jest zestawienie opracowane przez I. Ilkka (Ilkka, 2017) obejmujące:

- odpowiednio dobrany zespół projektowy, w tym wyselekcjonowanych według kompetencji i możliwości wykonawczych ludzi w zespole;
- otwartą i dobrą atmosferę w zespole;
- idealnie dobrany do przyjętego zadania lider grupy/zespołu/projektu;
- określenie realnych i jasnych celów do wykonania;
- zdefiniowanie jakości realizowanych prac, w tym opracowany schemat obiegu dokumentów oraz precyzyjnie opracowane plany wykonania poszczególnych zadań.

Poniżej, uwzględniając zaprezentowane poglądy i wyniki badań własnych zestawiono czynniki, które z dużą dozą prawdopodobieństwa wpłyną na sukces końcowy złożonego projektu realizowanego w sieci tymczasowej. Opracowane zestawienie obejmuje:

1. Właściwie, z odpowiednim wyprzedzeniem zdefiniowanie realnej strategii projektu obejmującej takie zagadnienia jak: cel projektu, kluczowe mierniki oceny sukcesu projektu, wynik końcowy, a także ogólny zarys zakresu projektu.
2. Prawidłowe zaplanowanie projektu obejmujące między innymi podział projektu na główne obszary działań i ewentualny podział obszarów na mniejsze zakresy, np. obiekty i ich przydział do przedsiębiorstw w sieci zgodnie z kompetencjami określonego przedsiębiorstwa. Ponadto dobrze sporządzony ogólny plan realizacji projektu zawierający główne działania, ogólny harmonogram projektu i przydział osób odpowiedzialnych za każde z kardynalnych działań na poziomie sieci.
3. Wypracowanie i zbudowanie właściwych rozwiązań organizacyjnych projektu uwzględniających między innymi strukturę zakresu prac w projekcie. Powołanie kierownika projektu o odpowiednich kompetencjach i cechach przywódczych oraz utworzenie odpowiedzialnej jednostki w formie Biura Zarządzania Projektem, które tworzyć będą między innymi liderzy odpowiedzialni za realizację wydzielonych, głównych obszarów działań w projekcie. Rozstrzygane w ramach Biura między innymi zagadnień i problemów na tzw. stykach obszarów, tj. między innymi uzgadnianie zarówno zakresów prac jak i kolejność angażowania poszczególnych wykonawców.
4. Prowadzenie prac zgodnie z planem i ewentualne sprawne wprowadzanie niezbędnych zmian w realizacji projektu – panowanie nad zmianami na poziomie Biura Zarządzania Projektem.

5. Procedury monitorowania i kontroli projektu, niezwłoczne rozwiązywanie pojawiających się w projekcie problemów na poziomie Biura Zarządzania Projektem oraz terminowe i rzetelne informowanie głównych interesariuszy o postępach prac w ramach projektu.
6. Ustanowienie dobrze funkcjonujących procedur dotyczących jakości ze szczególnym naciskiem na jakość od strony techniczno-wykonawczej oraz nacisk na bezpieczeństwa prowadzenia prac w projekcie,
7. Regularne monitorowanie i analizowanie ryzyka na poziomie Biura Zarządzania Projektem, uwzględniające zagrożenia projektu, bezpośrednie otoczenie projektu, a także zdarzenia o charakterze globalnym.

Podsumowując można stwierdzić, że kluczowym czynnikiem sukcesu realizacji projektu wydaje się być sprawność funkcjonowania Biura Zarządzania Projektem, które z jednej strony stanowi platformę koordynacji działań w ramach projektu, a jednocześnie miejsce wymiany informacji i współpracy przedstawicieli przedsiębiorstw tworzących sieć tymczasową.

6. Kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstwa realizującego projekt w sieci tymczasowej oraz sieci jako całości

Jak wyżej stwierdzono sukces projektu powinien być postrzegany jako sukces przedsiębiorstwa, które jest zaangażowane w jego realizację. Jednakże zarząd przedsiębiorstwa realizując strategię przedsiębiorstwa formuje dodatkowe kryteria oceny swojego udziału w sieci tymczasowej realizującej projekt. Poniżej, uwzględniając wyniki badań własnych zestawiono czynniki, które mają wpływ na sukces przedsiębiorstwa realizującego projekt w sieci tymczasowej:

- a) zgodność strategicznych celów i przedmiotu realizowanego projektu z strategicznymi celami przedsiębiorstwa uczestnika sieci, a tym samym dopasowanie zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa do potrzeb realizowanego projektu;
- b) pełne zrozumienie i akceptacja przez zarządzających przedsiębiorstwami strategii projektu;
- c) zgodność strategicznych celów przedsiębiorstwa ze strategicznymi elementami sieci realizującej projekt, gdyż sukces sieci zależy od realizowanych przez uczestników sieci niesprzecznych strategii indywidualnych;
- d) właściwe określenie granic sieci tymczasowej, tak aby dzięki zasobom i kompetencjom uczestników sieci spełnić wymagania wynikające z zakresu realizowanego projektu, a jednocześnie odpowiedzialne przyjmowanie przez zarząd przedsiębiorstwa zakresu prac do wykonania, np. zgodnego z kompetencjami i potencjałem wykonawczym przedsiębiorstwa;
- e) poziom partycypacji poszczególnych uczestników sieci w procesach zarządczych, w tym wypracowanie równowagi między wspólnym planowaniem a niezależnością w planowaniu elementów realizowanego projektu, poziom autono-

- mii w planowaniu zakresu projektu przedzielonego do realizacji przez uczestnika sieci itp.;
- f) zdefiniowanie i ukształtowanie wzajemnych relacji w tym konkretnych form współpracy między uczestnikami sieci, w oparciu o znajomość tego, co może wnieść każda ze stron, a także określenie obowiązków i odpowiedzialności poszczególnych uczestników sieci;
 - g) formalne uregulowanie zasad współpracy między uczestnikami sieci w formie umowy prawnej, w ramach której powinny być określone formalnie elementy z wcześniejszych wymienionych punktów. Jako że trudno jest w umowie zawrzeć zapisy, które regulowałyby wszystkie możliwe do wystąpienia zagadnienia, kluczowym czynnikiem staje się odpowiedni poziom zaufania między uczestnikami sieci;
 - h) ukształtowanie odpowiednich rozwiązań organizacyjnych w ramach sieci, w tym określenie struktury organizacyjnej, powołanie lidera – dominanta sieci oraz dobranie kompetentnego zespołu zarządzającego tworzącego Biuro Zarządzania Projektem na poziomie zarządzania siecią;
 - i) określenie roli i zakresu działania lidera – dominanta sieci będącego jednocześnie szefem Biura Zarządzania Projektem, który mając pełne zrozumienie poszczególnych obszarów realizacji projektu, powinien skupić się na koordynacji w zakresie współpracy, tak aby umiejętnie zarządzać powstającymi konfliktami i wprowadzać wysokie standardy kultury organizacyjnej;
 - j) wypracowanie zasad komunikacji na poziomie sieci, w tym zasad przekazywania informacji, raportowania, obiegu dokumentów, dzielenia się wiedzą i zdobywanymi kompetencjami.

Podsumowując można stwierdzić, że kluczowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa realizującego projekt w sieci tymczasowej oraz sieci jako całości jest właściwy dobór uczestników sieci i wypracowanie zasad współpracy między nimi, tak aby osiągnąć efekt synergii.

7. Podsumowanie

Zrozumienie pojęcia sukces projektu i sukcesu przedsiębiorstwa zaangażowanego w jego realizację jest pojęciem względnym i jest różnie postrzegane przez różnych interesariuszy projektu. Ogólnie ujmując można dostrzec dwie perspektywy oceny sukcesu:

- perspektywa projektu;
- perspektywa przedsiębiorstwa realizującego projekt w sieci tymczasowej oraz sieci jako całości.

Konsekwencją tych dwóch perspektyw jest tworzenie dwóch grup kryteriów oceny, które powinny być zdefiniowane na etapie inicjacji projektu, dzięki temu łatwiej jest stwierdzić, czy sukces został osiągnięty.

Analiza czynników sukcesu pozwoliła na zidentyfikowanie tych, które mają kluczowe znaczenie z pominięciem tych o drugorzędym znaczeniu. Lista ta wskazuje kierownictwu przedsiębiorstw i projektu, na jakich konkretnie obszarach krytycznych realizacji projektu i funkcjonowania sieci tymczasowej należy koncentrować uwagę, na jakich kompetencjach, zasobach lub innych atutach budować współpracę w sieci tymczasowej, tak aby odnieść sukces w wymienionych dwóch perspektywach.

Bibliografia

1. Fortune J., White D.(2006), Framing of project critical success factors by a systems model, *International Journal of Project Management*, 24(1), s. 53–65.
2. Gunathilaka S., Tuuli M.M., Dainty A.R.J. (2013), Critical Analysis of Research on Project Success in Construction Management Journals, *Proceedings 29th Annual ARCOM Conference*, 2–4 september 2013.
3. Ika L. (2009), Project success as a topic in project management journals, *Project Management Journal*, N 40 (40), s. 11.
4. Ilkka I. (2017), Critical success factors of defence equipment project, *Project Management Development-Practice and Perspectives*, Riga, University of Latvia, s. 137.
5. Karbownik A., Spałek S. (2005), Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami, *Przegląd organizacji* nr 1/2005, s. 15–18.
6. Kerzner H. (2005), *Advanced Project Management*, Helion, Gliwice.
7. *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami. PMBOK Guide. Edition 2006*, Warszawa.
8. Podgórska M. (2016), Sukces w zarządzaniu projektami – zagadnienie definicji i jego oceny w świetle wyników badań empirycznych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie*, nr 89, s. 409–419.
9. *PRINCE 2 – skuteczne zarządzanie projektami*, OGC, ED.2009, Wyd. TSO, ed. Polska, 2010.
10. Tubielewicz K. (2017), Strategiczne zagadnienia tworzenia i funkcjonowania sieci tymczasowych, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie*, nr 114, s. 493–510.
11. Skalik J., Strzelczyk A. (2013), Kluczowe czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami informatycznymi, *Zarządzanie i finanse*, nr 4/1 s. 263–276.
12. Walczak W. (2010), Uwarunkowania i czynniki wpływające na sukces projektu, *E-mentor* nr 3 (35).
13. Wateridge J. (1998), How can IS/IT Project be measured for success? *International of Project Management*, 16(1), s. 59–63.
14. Wirkus M., Roszkowski H., Dostatni E., Gierulski W. (2014), *Zarządzanie projektem*. Wyd. PWE, Warszawa.
15. Young T.L. (2007), *The handbook of project management. A practical guide to effective policies, techniques and procedures*. Kogan Page, London.

KEY SUCCESS FACTORS FOR THE PROJECT AND ENTERPRISE IN THE TEMPORARY NETWORK

Abstract

The purpose of the article was to determine the success factors of the project and the company in the temporary network implementing the project. The temporary network is established for a specified period of time, for the implementation of the project with a particular technical and organizational complexity. The performance of the that project exceeds the executive capacity and competence of one company. In this paper based on the research literature, focused interviews and participating observations, factors that are the key to achieving the project's goal were sought.

The article attempted to extend this type of approach in relation to the enterprise involved in the implementation of the project within the network. Authors of this article, in order to measure success factors, identified the basic criteria and measures for assessing the success of a complex project and measures of the success of a company that is involved in the project on the network, as well as the entire temporary network.

Keywords: project success criteria, key success factors of the project and company, project management, temporary network.