

STEFAN LACHIEWICZ

**Katedra Zarządzania
Politechnika Łódzka**

ADAM WOJSA

Kik Textil Sp. z o.o.

CZYNNIKI SUKCESU W PROCESIE REALIZACJI PROJEKTÓW INWESTYCYJNYCH W SEKTORZE NIERUCHOMOŚCI KOMERCYJNYCH

Celem artykułu jest identyfikacja kluczowych czynników sukcesu w procesie realizacji projektów inwestycyjnych w sektorze nieruchomości komercyjnych. Problematyka skutecznej – zakończonej sukcesem realizacji projektów w tym sektorze nabiera szczególnego znaczenia ze względu na coraz większą rolę różnorodnych projektów w działalności inwestycyjnej. Oddziałują na to zmiany zachodzące w sektorze nieruchomości oraz w jego otoczeniu. Obejmują one procesy konsolidacji przedsiębiorstw, działania restrukturyzacyjne i naprawcze, jak również zaostrzająca się walka konkurencyjna pomiędzy podmiotami działającymi w tym sektorze, wynikająca z malejącego popytu na różnego rodzaju nieruchomości, np. lokale handlowe i biurowe, obiekty magazynowo-produkcyjne czy nawet lokale mieszkalne. Prowadzi to do sytuacji, w której skuteczna realizacja projektów inwestycyjnych jest często jednym z czynników decydujących o możliwości rozwoju lub nawet przetrwania wielu, zwłaszcza mniejszych przedsiębiorstw działających w sektorze nieruchomości.

1. Wstęp

Zarządzanie projektami to dziedzina wiedzy, której praktyczne znaczenie, ze względu na wzrastającą rolę działalności o charakterze projektowym, dynamikę zmian zachodzących w otoczeniu społeczno-gospodarczym oraz zaostrzającą się konkurencję ciągle wzrasta. Znaczenie zarządzania projektami jest szczególnie ważne w przypadku sektora nieruchomości komercyjnych. Każde nowe przedsięwzięcie w tym sektorze jest bowiem niepowtarzalnym projektem, którego skuteczna realizacja wymaga zaangażowania odpowiednich środków materialnych, zasobów ludzkich oraz umiejętności wykorzystania specjalistycznej wiedzy.

Ze względu na wysoką kapitałochłonność oraz relatywnie długi czas realizacji, ryzyko tego typu projektów jest duże, zaś ewentualne błędy popełnione podczas ich realizacji mogą często w znacznym stopniu wpłynąć na sukces. Dlatego też identyfikacja oraz prawidłowa ocena czynników warunkujących sukces lub porażkę tego typu przedsięwzięć może mieć duże znaczenie praktyczne dla osób i organizacji zaangażowanych w realizację projektów. Podstawą do analizy tych czynników będą wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród menedżerów projektów oraz pracowników zespołów projektowych realizujących projekty inwestycyjne w sektorze nieruchomości komercyjnych.

2. Wymiary sukcesu w procesie realizacji projektów inwestycyjnych

Sukces jest pojęciem bardzo ważnym i często używanym w gospodarce rynkowej. Zazwyczaj wiąże się z pomyślnymi wynikami ekonomicznymi, ze wzrostem zysków lub wartości rynkowej firmy, z ekspansją na nowe rynki i poprawą wizerunku przedsiębiorstwa. Miarą sukcesu jest też często długi okres działalności przedsiębiorstwa na rynku oraz umiejętność pokonywania sytuacji kryzysowych. Szczególnie trudno jest odnieść ten termin do działalności projektowej, która ze swojej natury posiada charakter zadaniowy i ograniczony czas trwania. Projektem jest bowiem każde wyodrębnione koncepcyjnie, organizacyjnie, rzeczowo i finansowo przedsięwzięcie, podejmowane przez daną organizację w celu osiągnięcia określonych rezultatów [7, s. 13]. Każdy projekt odznaczać się musi jasno zdefiniowanym początkiem i końcem, oraz nowatorstwem, wynikającym z kompleksowości czynników technicznych lub organizacyjnych zaangażowanych w jego realizację [3, s. 3]. Do grupy najważniejszych wyznaczników charakteryzujących projekty należą:

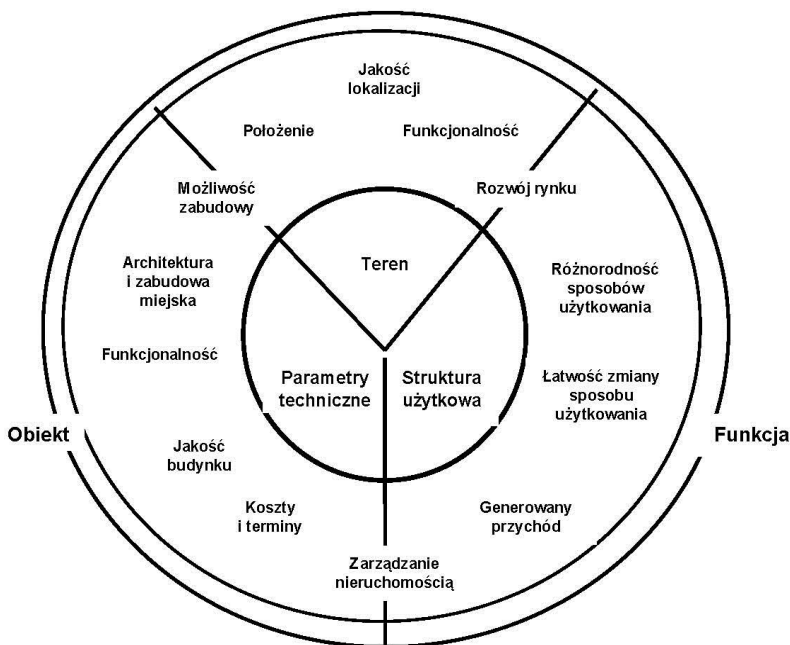
- ukierunkowanie na realizację określonego celu, najczęściej obciążonego ryzykiem,
- wzajemne powiązanie pomiędzy częściowymi zadaniami i fragmentami pracy,
- ograniczone środki finansowe przeznaczone na realizację (budżet projektu),
- dokładnie zdefiniowane – wysokie wymagania jakościowe,
- interdyscyplinarny charakter, wymuszający konieczność zaangażowania specjalistów z różnych dziedzin,
- konieczność realizacji skoordynowanych, powiązanych ze sobą działań,
- ustalony czas realizacji, z wyznaczonym początkiem oraz końcem,
- unikalność.

Specyficzną grupę projektów stanowią projekty inwestycyjne, czyli projekty służące realizacji konkretnego przedsięwzięcia gospodarczego, od których oczekuje się zwrotu zainwestowanego kapitału. Projektem inwestycyjnym są wszelkiego

rodzaju działania związane początkowo z przygotowaniem i realizacją jakiegoś przedsięwzięcia, a następnie z eksploatacją zasobów, powstałych w wyniku tego projektu [2, s. 21]. Cechą charakterystyczną projektów inwestycyjnych jest dłuższy okres realizacji, wymagający wysokiego poziomu dojrzałości organizacji odpowiedzialnej za ich wykonanie oraz wysoki koszt inwestycji, wynikający z dużego zapotrzebowania na maszyny, surowce oraz różnego rodzaju komponenty [4, s. 13].

Przedmiotem tego opracowania jest wyodrębniona grupa projektów inwestycyjnych, realizowanych w sektorze nieruchomości komercyjnych, czyli nieruchomości podlegających obrotowi gospodarczemu wraz z przynależnymi do nieruchomości prawami. Nieruchomości posiadają wiele cech charakterystycznych, najważniejszymi z nich są:

- złożony i długotrwały proces przenoszenia prawa własności – sprzedaży,
- złożoność procedur prawnych związanych z obrotem nieruchomościami,
- immobilność – brak możliwości przeniesienia nieruchomości w inne miejsce,
- wysoka wartość w porównaniu z większością innych dóbr inwestycyjnych,
- wysoki poziom bezpieczeństwa, wynikający z bardzo niskiego ryzyka ewentualnej kradzieży lub uszkodzenia nieruchomości,
- możliwość uzyskania ułatwień w pozyskaniu finansowania zewnętrznego z tytułu posiadania prawa własności nieruchomości.



Rys. 1. Czynniki charakteryzujące projekty inwestycyjne w sektorze nieruchomości
Źródło: [1, s. 7].

Ze względu na specyficzne cechy nieruchomości, duży wpływ na przebieg realizowanych projektów inwestycyjnych wywiera grupa czynników, związanych bezpośrednio z projektem, takich jak teren, na którym realizowana jest inwestycja, struktura użytkowa oraz parametry techniczne obiektu. Czynniki te pokazane zostały na rys. 1.

Z powyższego rysunku wynika, że projekty inwestycyjne w sektorze nieruchomości są przedsięwzięciami determinowanymi przez trzy główne czynniki, czyli przez funkcję obiektu, czynniki prawno-techniczne związane z obiektem oraz przez samą lokalizację obiektu. Warunkiem sukcesu realizacji projektu inwestycyjnego jest zatem dokładna analiza oraz weryfikacja znaczenia tych właśnie czynników w kontekście następujących parametrów: czasu realizacji, kosztów projektu i jego jakości.

W takim znaczeniu sukces projektu oznaczać będzie umiejętność wykonania projektu w wyznaczonym czasie, przy zachowaniu wymaganych przez zleceniodawcę parametrów jakościowych oraz przy nieprzekroczeniu założonego budżetu realizacji. Często miarą sukcesu danego projektu jest także możliwość realizacji kolejnych projektów dla tego samego odbiorcy, np. sieci handlowej lub dewelopera.

Analizując sukces projektu należy również pamiętać, że zarówno sam projekt jak i jego efekty powinny zadowolić nie tylko najważniejsze podmioty związane z jego realizacją, a więc odbiorcę oraz organizację realizującą projekt, lecz także szereg innych grup z nim powiązanych, np. kooperantów, środowisko lokalne, w którym realizowany jest dany projekt, instytucje finansujące, organizacje ekologiczne itd. Ocena ostatecznego sukcesu projektu może być różna, zależnie od grupy interesariuszy, która takiej oceny dokonuje i dla której sukces realizowanego projektu może kojarzyć się z zupełnie odmiennymi czynnikami, np. [5, s. 6]:

- dla użytkowników – bezpieczeństwo użytkowania produktu,
- dla pracowników – gwarancja zatrudnienia,
- dla zarządzających projektem – gratyfikacja materialna,
- dla udziałowców – rentowność projektu,
- dla administracji – zgodność z obowiązującymi przepisami prawa.

Podstawowym kryterium oceny sukcesu projektu powinna być jednak ocena wydana przez dwie strony, najbardziej zainteresowane jego realizacją, czyli przez odbiorcę projektu oraz przez organizację realizującą projekt.

Ocena sukcesu projektu dokonana przez odbiorcę skupia się na aspektach związanych bezpośrednio z produktem – efektem realizowanego projektu, czyli przede wszystkim jego jakością. Często zdarza się, że aspekty związane z kosztem oraz czasem realizacji projektu mają dla klienta mniejsze znaczenie [6, s. 12].

Z kolei ocena sukcesu z punktu widzenia organizacji wykonującej projekt koncentruje się głównie na ukończeniu jego realizacji, ze szczególnym uwzględnieniem zakresu projektu oraz spełnienia wymagań stawianych przez odbiorcę [6, s. 18]. Takie właśnie podejście do oceny projektów inwestycyjnych w sektorze

nieruchomości komercyjnych wynika z ich wysokiej złożoności oraz możliwości pojawienia się w trakcie realizacji różnych ograniczeń niemożliwych do zdefiniowania w momencie planowania projektu.

3. Analiza opinii na temat czynników sukcesu w procesie realizacji projektów inwestycyjnych

Prezentowane w tej części opracowania wyniki są elementem większych badań ankietowych, zrealizowanych na temat kierowania zespołami projektowymi realizującymi projekty inwestycyjne w sektorze nieruchomości komercyjnych¹. Badaniem ankietowym objęto dwie grupy respondentów: menedżerów polskich oraz niemieckojęzycznych, dla których przygotowano kwestionariusz składający się łącznie z 55 pytań, z których 29 dotyczyło problematyki realizacji projektów inwestycyjnych oraz pracowników zespołów projektowych, dla których przygotowano kwestionariusz składający się z 25 pytań, z których 21 związanych było z analizowaną problematyką.

W pierwszej kolejności zaprezentowane zostaną wyniki badań w grupie menedżerów projektu, następnie pracowników zespołów projektowych.

W badaniach opinii grupy menedżerów projektu rozdano 325 kwestionariuszy ankiety i uzyskano 87 ankiet od menedżerów polskich oraz 34 ankiety od menedżerów niemieckojęzycznych. Analiza odpowiedzi na część pytań z kwestionariusza umożliwiła wyodrębnienie grupy czynników wpływających na ostateczny sukces realizowanych projektów inwestycyjnych. Wyodrębnione na podstawie uzyskanych odpowiedzi czynniki spełniać będą przyjęte kryteria oceny, czyli wartości średniej oceny większej niż „3” w przyjętej skali ocen od „0” do „4”. Dodatkowym kryterium oceny udzielonych odpowiedzi była przyjęta wartość współczynnika zmienności mieszcząca się w przedziale od 0 do 20%, oznaczająca niewielkie zróżnicowanie udzielonych odpowiedzi.

Do grupy czynników sukcesu spełniających powyższe kryteria należą:

- nieprzekroczenie założonego budżetu projektu: ocena średnia równa 3,66; wartość wsp. zmienności = 13,93%,
- oszczędności finansowe podczas realizacji projektu: ocena średnia równa 3,65; wartość wsp. zmienności = 13,50%,
- umiejętność dobrej organizacji pracy przez członków zespołów projektowych: ocena średnia równa 3,64; wartość wsp. zmienności = 17,39%,

¹ Jest to fragment dużych badań ankietowych zrealizowanych przez Adama Wojsę na temat uwarunkowań działalności kierowników zespołów projektowych. Badania te zostały przeprowadzone w ramach pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Stefana Lachewicza na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

- sprawiedliwe i uczciwe traktowanie wszystkich członków zespołu: ocena średnia równa 3,60; wartość wsp. zmienności = 15,88%,
- przejrzysty system przyznawania nagród finansowych oraz innych bonusów: ocena średnia równa 3,60; wartość wsp. zmienności = 15,22%,
- doświadczenie zawodowe członków zespołu projektowego: ocena średnia równa 3,55; wartość wsp. zmienności = 17,12%,
- doświadczenie zawodowe dyrektora/menedżera projektu: ocena średnia równa 3,48; wartość wsp. zmienności = 19,31%,
- komunikacja wewnętrzna w ramach zespołu projektowego: ocena średnia równa 3,44; wartość wsp. zmienności = 19,77%,
- odpowiednie wynagrodzenie członków zespołu projektowego: ocena średnia równa 3,43; wartość wsp. zmienności = 19,91%.

Przedstawione powyżej wyniki umożliwiają identyfikację kluczowych czynników sukcesu analizowanego procesu zarządzania projektami inwestycyjnymi w sektorze nieruchomości. Do grupy tej należą w opinii ankietowanych menedżerów przede wszystkim czynniki związane z parametrami finansowymi projektów, czyli nieprzekroczenie założonego budżetu projektu i możliwość uzyskania oszczędności finansowych podczas realizacji projektu. Kolejna ważna grupa czynników wskazanych przez respondentów dotyczy aspektów związanych z zespołami projektowymi, tzn. umiejętności dobrej organizacji pracy, sprawiedliwego i uczciwego traktowania wszystkich pracowników, przejrzystości systemu przyznawania bonusów, doświadczenia zawodowego członków zespołów i menedżerów projektu oraz zapewnienia właściwej komunikacji oraz odpowiedniego wynagrodzenia dla członków zespołów projektowych.

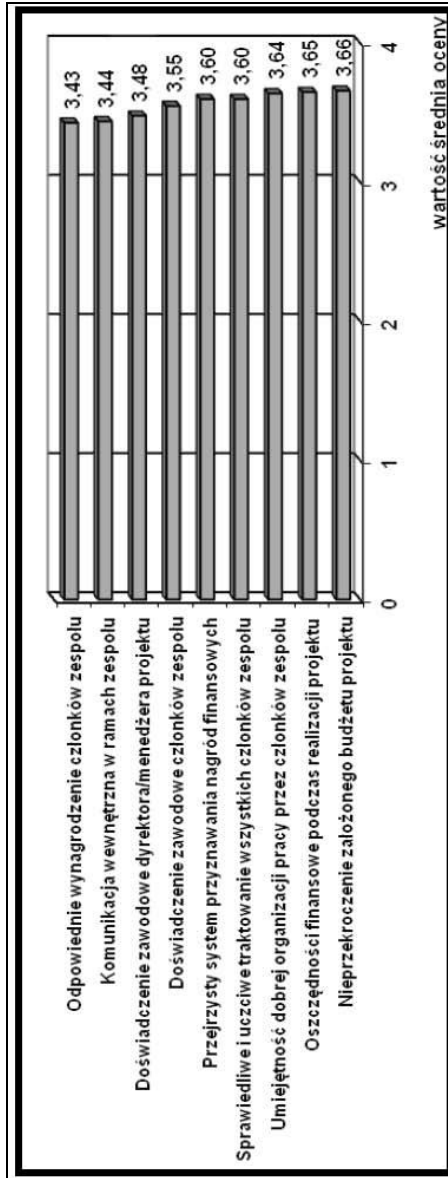
Na rysunku 2 przedstawiono szczegółowe wyniki odpowiedzi respondentów.

Przedstawione wyniki umożliwiają identyfikację kluczowych czynników sukcesu analizowanego procesu zarządzania projektami inwestycyjnymi w sektorze nieruchomości. Do grupy tej należą w opinii ankietowanych menedżerów przede wszystkim czynniki związane z parametrami finansowymi projektów oraz z zespołami projektowymi odpowiedzialnymi za realizację projektów inwestycyjnych.

Kolejno zostaną zaprezentowane wyniki badań uzyskane na podstawie analizy 67 kwestionariuszy ankiet wypełnionych przez pracowników zespołów projektowych, realizujących projekty inwestycyjne w sektorze nieruchomości komercyjnych.

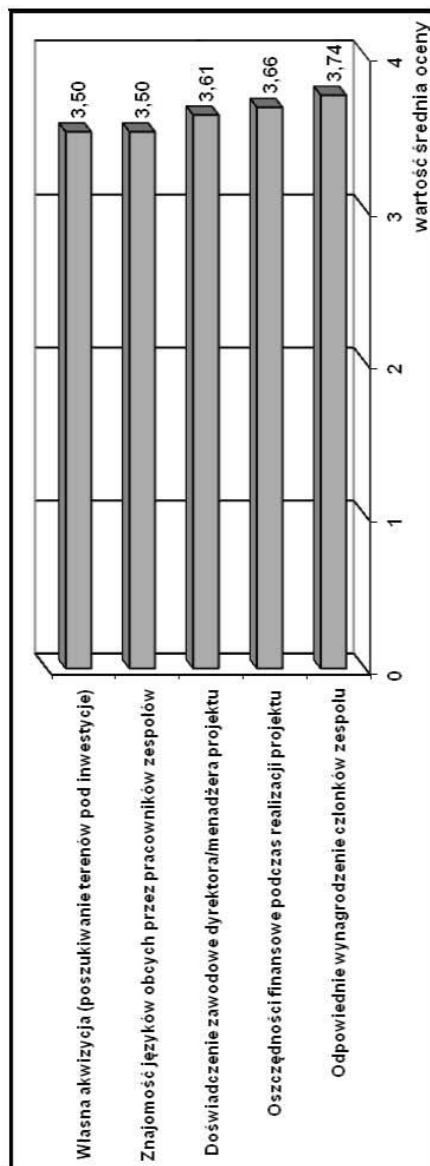
Analogicznie do ankiet przekazanych przez menedżerów projektu, także w tym przypadku zastosowano identyczne kryteria oceny – jako wskaźnik istotności danego czynnika przyjęto wartości ocen przyznanych przez respondentów powyżej „3” oraz wartości współczynników zmienności w przedziale od 0 do 20%.

Przedstawione powyżej wyniki umożliwiają identyfikację kluczowych czynników sukcesu analizowanego procesu zarządzania projektami inwestycyjnymi



Rys. 2. Kluczowe czynniki sukcesu procesu zarządzania projektami w sektorze nieruchomości komercyjnych w ocenie ankietowanych menedżerów projektu

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Czynniki sukcesu procesu zarządzania projektami w sektorze nieruchomości komercyjnych w ocenie pracowników zespołów projektowych
Źródło: opracowanie własne.

w sektorze nieruchomości. Do grupy tej należą w opinii ankietowanych menedżerów przede wszystkim czynniki związane z parametrami finansowymi projektów oraz z zespołami projektowymi odpowiedzialnymi za realizację projektów inwestycyjnych.

Kolejno zostaną zaprezentowane wyniki badań uzyskane na podstawie analizy 67 kwestionariuszy ankiet wypełnionych przez pracowników zespołów projektowych, realizujących projekty inwestycyjne w sektorze nieruchomości komercyjnych.

Analogicznie do ankiet przekazanych przez menedżerów projektu, także w tym przypadku zastosowano identyczne kryteria oceny – jako wskaźnik istotności danego czynnika przyjęto wartości ocen przyznanych przez respondentów powyżej „3” oraz wartości współczynników zmienności w przedziale od 0 do 20%.

Na podstawie analizy odpowiedzi udzielonych przez pracowników zespołów wyodrębniono grupę pięciu czynników spełniających założone kryteria. Są to:

- odpowiednie wynagrodzenie członków zespołu: ocena średnia równa 3,74; wartość wsp. zmienności = 15,05%,
- oszczędności finansowe podczas realizacji projektu: ocena średnia równa 3,66; wartość wsp. zmienności = 13,15%,
- doświadczenie zawodowe dyrektora/kierownika projektu: ocena średnia równa 3,61; wartość wsp. zmienności = 15,26%,
- znajomość języków obcych przez członków zespołów projektowych: ocena średnia równa 3,50; wartość wsp. zmienności = 15,66%,
- własna akwizycja (poszukiwanie terenów pod inwestycje): ocena średnia równa 3,50; wartość wsp. zmienności = 17,43%.

Uzyskane wyniki przedstawiono na rysunku 3.

Z przedstawionego powyżej zestawienia wynika, że pracownicy zespołów za priorytetowe uznali czynniki związane bezpośrednio z personelem zaangażowanym w proces realizacji projektów, takie jak: odpowiednie wynagrodzenie, doświadczenie zawodowe osób zarządzających projektami, znajomość języków obcych oraz umiejętność poszukiwania terenów pod realizację projektów inwestycyjnych. Wyniki wskazane przez tę grupę respondentów różnią się od odpowiedzi udzielonych przez menedżerów. Pracownicy zespołów największe znaczenie przypisali bowiem czynnikom bezpośrednio dotyczącym osób zaangażowanych w realizację projektów.

4. Podsumowanie

Przedstawione w niniejszym artykule wyniki badań ankietowych, którymi objęto dwie, stosunkowo liczne grupy respondentów, uczestniczących w realizacji projektów inwestycyjnych w sektorze nieruchomości komercyjnych wskazują na występowanie dwóch podstawowych grup czynników sukcesu analizowanego procesu. Do tych krytycznych obszarów posiadających decydujący wpływ na

przebieg i ostateczny rezultat realizowanych projektów inwestycyjnych należy zaliczyć: budżet projektu oraz czynniki związane z podmiotem odpowiedzialnym za realizację projektów, czyli z zespołem projektowym. Znajomość oraz świadomość znaczenia tych właśnie obszarów powinna ułatwić skuteczną, zakończoną sukcesem realizację projektów inwestycyjnych w analizowanym sektorze nieruchomości komercyjnych.

Literatura

- [1] **Dietrich R.:** *Projektentwicklung und Immobilienmanagement*, TU Berlin, 2000 [w]: Kochendörfer B., Liebchen J.H., Viering M.G., *Bau-Projektmanagement. Grundlagen und Vorgehensweisen*. Vieweg+Teubner Verlag, Wiesbaden 2010.
- [2] **Felis P.:** *Metody i procedury oceny efektywności inwestycji rzeczowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Informatycznej w Warszawie, Warszawa 2005.
- [3] **Forrer F.:** *Projektqualität – ein theoriegestützter Erfahrungsbericht*, [w]: Schöch H. [red.], *Schriftenreihe Wandel und Kontinuität in Organisationen*, Band 6, Wissenschaftlicher Verlag Berlin, Berlin 2005.
- [4] **Jakoby W.:** *Projektmanagement für Ingenieure*, Vieweg+Teubner Verlag, Wiesbaden 2010.
- [5] **Kerzner H.:** *Project Management. A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey 2009.
- [6] **Rad P.F., Levin G.:** *The Advanced Project Management Office*, CRC Press LLC, Boca Raton 2002.
- [7] **Szot-Gabryś T.:** *Projekty inwestycyjne infrastrukturalne i biznesowe*, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa 2011.

SUCCESS INDICATORS IN THE PROCESS OF MANAGEMENT OF INVESTMENT PROJECTS IN THE REAL ESTATE SECTOR

Summary

This article shows results of survey focused on two groups of respondents, participating in the project management process in the real estate sector. These two groups of respondents were: project managers and members of project teams involved in the analysed project-process. Results of survey show that there are two main groups of success indicators of this process. Decisive for the project management process and the final result of investment projects are: project cost and various factors associated with project teams. The awareness of these problems and their importance – impact for the project management process should enable effective implementation of projects in the real estate sector.