

*Katarzyna Bartusik*

*Mariusz Sołtysik*

Katedra Procesu Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Przegląd form organizacyjnych współdziałania firm w realizacji projektów

## Streszczenie

W XXI w. rośnie znaczenie kooperacji przedsiębiorstw, która przyczynia się do umocnienia ich pozycji konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa mogą efektywniej osiągać swoje cele, a w szczególności rozwijać się i doskonalić. Kooperacja odgrywa znaczącą rolę w funkcjonowaniu organizacji oraz w istotny sposób może przekładać się na jej efektywność. Racjonalne współdziałanie zarówno między przedsiębiorstwami, jak i w ich obrębie może przyczynić się do rzeczywistego wykorzystania ich potencjału, co znajduje swoje odzwierciedlenie w kształtowaniu zdolności do ich rozwoju. Szczególnym przykładem zasługującym na uwagę jest kooperacja w obszarze wspólnie realizowanych projektów. To właśnie projekty są generatorem postępu i rozwoju organizacji. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na formy kooperacji w ramach realizowanych projektów oraz wskazanie efektów i ograniczeń kooperacji, a także zidentyfikowanie ryzyka mogącego wystąpić w przypadku kooperacji.

**Słowa kluczowe:** gospodarka oparta na wiedzy, współpraca, formy współdziałania organizacji, zarządzanie projektami.

## 1. Wprowadzenie

Cechą charakterystyczną gospodarki opartej na wiedzy w XXI w. jest rosnące znaczenie współpracy przedsiębiorstw zmierzające do utrzymania i wzmocnienia

ich pozycji konkurencyjnej. Mogą one w ten sposób łatwiej osiągać wyznaczone cele oraz rozwijać swój potencjał (rynkowy, finansowy, produkcyjny). Współpraca wpływa na integrację działań kooperantów, która prowadzi do wymiany wiedzy i umożliwia tym samym doskonalenie systemów i procesów zarządzania. Rozwój przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy związany jest z podejmowaniem działań dostosowawczych lub wyprzedzających potrzeby otoczenia. Działania te dotyczą przede wszystkim: zmian ukształtowania struktury organizacyjnej, opracowania koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku oraz budowania relacji z innymi jednostkami [*Doskonalenie struktur organizacyjnych...* 2009, s. 325–326]. Różnorodne formy współdziałania stanowią podstawowy składnik strategii wzrostu i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw [Pierścionek 2007, s. 383–428].

Współpraca odgrywa znaczącą rolę w funkcjonowaniu organizacji oraz w istotny sposób może przekładać się na jej efektywność. Racjonalne współdziałanie zarówno między przedsiębiorstwami, jak i w ich obrębie może przyczynić się do rzeczywistego wykorzystania ich potencjału, co znajduje swoje odzwierciedlenie w kształtowaniu zdolności do ich rozwoju. Znaczenie współpracy przedsiębiorstw wzrosło szczególnie w obecnych uwarunkowaniach zewnętrznych. Przyczyniły się do tego m.in. następujące czynniki:

- rosnąca konkurencja,
- postęp techniczno-technologiczny (skracanie cyklu życia technologii),
- skracanie cyklu życia produktów (konieczność nieustannego rozwoju oferty produktowej czy usługowej firm),
- wzrost znaczenia wiedzy, informacji,
- kryzys gospodarczy,
- dynamika kluczowych czynników decydujących o konieczności wprowadzania zmian w organizacjach,
- zwiększenie dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania.

Przykładem zasługującym na szczególną uwagę jest współpraca podejmowana w ramach realizowanych projektów. To projekty są bowiem generatorem postępu i rozwoju organizacji.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty współdziałania organizacji, możliwych do wykorzystania form organizacyjnych na potrzeby realizowanych wspólnie projektów, a także wskazanie potencjalnych obszarów ryzyka związanego z podejmowaniem takiej współpracy.

## 2. Istota i przesłanki współdziałania organizacji

Współdziałanie przedsiębiorstw można rozpatrywać w szerokim lub wąskim ujęciu. W szerokim oznacza ono jedynie współistnienie podmiotów gospodarczych. Istotą współdziałania jest koegzystencja podmiotów na rynku, występowanie ich obok siebie jako odrębnych podsystemów większego systemu gospodarki rynkowej. W wąskim ujęciu współdziałanie odnosi się do kontaktów pomiędzy przedsiębiorstwami, które mogą mieć charakter konkurencji lub kooperacji. Efektem tych kontaktów są przepływy pracy, ziemi, kapitału, surowców, materiałów, półfabrykatów, gotowych produktów, usług, informacji i wiedzy, będące wynikiem realizacji procesów zmierzających do osiągnięcia celów operacyjnych i strategicznych. Kooperacja jako jedna z form współdziałania przedsiębiorstw może dotyczyć współpracy w zakresie określonego procesu produkcyjnego lub logistycznego. Efektem tej współpracy jest realizacja wytyczonego zadania, usługi lub produktu.

Dążąc do osiągnięcia wzajemnie niesprzecznych celów, uczestnicy działań mogą sobie pomagać, co jest określane mianem kooperacji pozytywnej (albo współpracy, współdziałania), lub też zmierzając do osiągnięcia konkurencyjnych celów, mogą sobie przeszkadzać, co bywa określane mianem kooperacji negatywnej lub walki [Pszczółowski 1978, s. 106].

Kooperację od innych form współpracy organizacji odróżnia wiele cech, do których należą [Famielec 1992, s. 14]:

- udział kilku (co najmniej dwóch) partnerów kooperacyjnych,
- zachowanie własnej ekonomicznej samodzielności jednostki,
- wspólna realizacja zadań cząstkowych,
- dobrowolność współpracy,
- umowny charakter współpracy.

Na wzrost zainteresowania kooperacją wpłynęły uwarunkowania zarówno wewnętrzne, jak i wspomniane wcześniej zewnętrzne. Stały się one przyczyną z jednej strony rosnącej złożoności procesów produkcyjnych, z drugiej zaś dążenia do redukcji kosztów wytwarzania, a to przełożyło się na poszukiwanie nowych form działania opartych na współpracy. W sposób szczególny daje się ona zauważyć między dużymi przedsiębiorstwami a sektorem MŚP. Na przykład w branży motoryzacyjnej duże jednostki stają się centrami montażu, natomiast proces produkcyjny przenoszony jest do małych i średnich przedsiębiorstw, które opierając się na przekazanej dokumentacji, produkują różne elementy i podzespoły, a następnie dostarczają je w systemie *just in time* bezpośrednio na linię montażu finalnego [Witowski 2005, s. 2–3]. Tendencja ta stanowi szansę dla sektora MŚP.

We współpracy między dużymi przedsiębiorstwami a firmami sektora MŚP niejednokrotnie konieczne jest podejmowanie przez te ostatnie dodatkowych inwestycji, związanych z koniecznością sprostania wymaganiom, które narzucają

duże organizacje. Dotyczą one zakupu nowych technologii, aparatury kontrolno-pomiarowej, uzyskania stosownych certyfikatów stanowiących podstawę do dalszej współpracy. Należy podkreślić, że inwestycje w takim zakresie niejednokrotnie przekraczają możliwości finansowe mniejszych przedsiębiorstw, a tym samym postrzegane są jako bariery ich rozwoju. Firmy z sektora MŚP mogą skorzystać z różnych źródeł pomocy w tym zakresie, wśród których wymienić należy [Witowski 2005, s. 3]:

- pomoc ze strony przedsiębiorstwa będącego głównym odbiorcą produkowanych elementów czy podzespołów,
- znacząca pomoc ze strony instytucji rządowych i ponadnarodowych (np. fundusze unijne),
- wzajemna pomoc i współpraca firm z sektora MŚP w rozwiązywaniu pojawiających się problemów produkcyjnych, finansowych oraz innych.

Warto zaznaczyć, że tylko jasno określona struktura oraz koordynacja działań w ramach współpracujących przedsiębiorstw może skutkować pozytywnymi rezultatami dla stron uczestniczących w związku (układzie kooperacyjnym). Istotną rolę odgrywa również forma współpracy i jej zakres. Muszą one odpowiadać regulacjom prawnym obowiązującym w Polsce lub innym kraju, w którym kooperacja będzie miała miejsce. Nie można tego istotnego aspektu lekceważyć, gdyż w dużym stopniu wpływa on na powodzenie kooperacji firm. Wśród pozostałych czynników wymienić należy m.in.:

- strukturę celów (jasno określonych i akceptowanych przez strony),
- czynniki organizacyjne (struktura organizacyjna: podział zadań, uprawnień, odpowiedzialności, stopień decentralizacji, elastyczność, otwartość na zmiany, terminowość realizacji zadań, racjonalność w zakresie wyodrębnienia struktury zadaniowej przedsięwzięcia itd.),
- czynniki ekonomiczno-finansowe (stanowiące podstawę współpracy oraz gwarancję terminowości realizacji zadań projektowych czy wypłacalność itd.),
- system komunikacji (racjonalność stosowanych zasad oraz form komunikacji w procesie kooperacji przedsiębiorstw – co przekłada się na efektywność podejmowanych działań),
- system informacyjny (jego struktura i sprawność),
- podstawy prawne określające warunki i zasady współpracy stron w ramach projektu (konstrukcja umów, zawieranych kontraktów między stronami podejmującymi współpracę),
- kulturę organizacyjną.

W konsekwencji zmian zachodzących w otoczeniu organizacji coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na partnerstwo w zarządzaniu projektami. Na uwagę zasługują przesłanki podejmowania współpracy w ramach realizowanych projektów.

T. Koczyński wskazuje następujące: wielkość i złożoność projektu, finansowanie projektu, ryzyko projektu czy wreszcie wymagania zleceniodawcy [2009, s. 5–6]. W rezultacie powstaje nowy model koordynacji, który polega na takiej konfiguracji projektu, w której w miejsce integracji oraz kontroli wszystkich aktywności projektowych pojawia się sieć partnerskich porozumień. Właściciel projektu, realizując projekt, tworzy nową jakość, która jest konsekwencją łączenia kluczowych kompetencji i aktywności jego firmy oraz pozostałych firm biorących udział w konkretnym projekcie.

### **3. Identyfikacja form organizacyjnych współpracy firm w ramach realizowanych projektów**

Realizacja projektów jeszcze do niedawna opierała się na wewnętrznych strukturach projektowych, w ramach których powoływane były tymczasowe struktury w celu przygotowania i realizacji określonego projektu. Obecnie tradycyjna forma organizacji projektu napotyka na ograniczenia mające charakter zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny. Dlatego firmy coraz częściej wybierają formy realizacji projektów oparte na współdziałaniu. Przemawiają za tym następujące argumenty:

- złożoność projektów,
- ograniczenia w dostępie do zasobów,
- koszty związane z projektami innowacyjnymi,
- niedostateczne kompetencje pracowników w zakresie przedmiotu projektu,
- ryzyko związane z realizacją projektów,
- pozyskanie funduszy z zewnątrz.

W celu zapewnienia właściwego poziomu merytorycznego działań w ramach projektu strony powinny jasno zdefiniować kluczowe kompetencje stanowiące podstawę racjonalnej i efektywnej współpracy. Przedsiębiorca jest tutaj traktowany jako główny organizator, który ponosi odpowiedzialność za tworzenie właściwej sieci powiązań. W zakresie jego obowiązków leżą następujące czynności: przeprowadzenie właściwej identyfikacji wszystkich istotnych dla powodzenia realizacji projektu czynników wraz z przeprowadzeniem ich wartościowania oraz określeniem wiedzy, jaką należy pozyskać na ich temat. Takie podejście skutkuje ograniczeniem ryzyka związanego z jego realizacją.

Współpraca, której dotyczy niniejszy artykuł, jest związana z realizacją projektów w ramach zamówień zewnętrznych. Do grupy zewnętrznych uczestników takich projektów zaliczyć można: sponsorów, zleceniodawców, odbiorców, dostawców, wykonawców i podwykonawców zewnętrznych, którzy mogą uczest-

niczyć w instytucjach kierujących projektem, jak również w jego wykonawstwie [Nowoczesne... 2012, s. 348–352].

Współpraca w realizacji projektów wiąże się z możliwością zaistnienia różnorodnych problemów o charakterze organizacyjnym, które wymagają podjęcia określonych działań<sup>1</sup>.

Pierwszą grupę stanowią problemy związane z przygotowaniem i podpisaniem umów dotyczących realizacji projektu. Do ich rozwiązania powoływane są odpowiednie zespoły, w skład których wchodzi pracownicy wyspecjalizowanych organizacji lub też eksperci zewnętrzni.

Drugi problematyczny obszar stanowi sterowanie projektem. Do sterowania projektem, nadzorowania jego sprawnego przebiegu oraz podejmowania kluczowych decyzji powoływana bywa kolegialna instytucja kierownicza zwana komitetem sterującym. Jest on tworzony przez przedstawicieli kierownictwa organizacji zlecającej i realizującej projekt. Komitet sterujący pełni funkcje decyzyjne dotyczące cech głównych rozwiązań projektu, doradcze związane z występowaniem trudnych problemów oraz informacyjne dotyczące ogólnego przebiegu realizacji projektu. W skład komitetu sterującego (w zależności od rodzaju projektu) wchodzi przedstawiciele wszystkich konsorcjantów oraz koordynator. To komitet sterujący jest odpowiedzialny za zarządzanie projektem i monitoring przez cały czas trwania projektu. Oznacza to stałą kontrolę nad prawidłową realizacją projektu, zwłaszcza w kwestii budżetu, zakresu prac oraz terminowości jego wykonania. Wszystkie znaczące zmiany w projekcie ocenia i zatwierdza komitet. Dopiero w momencie ich zaakceptowania przez komitet można je uwzględnić w projekcie [Nowoczesne... 2012, s. 352].

Trzecim obszarem problemowym jest bieżąca współpraca zespołu projektowego z pracownikami organizacji. Przed przystąpieniem do współpracy należy precyzyjnie określić oraz uregulować zarówno jej zakres, jak i zasady. Takie podejście będzie zapewne skutkowało ograniczeniem trudności, jakie mogą zaistnieć w trakcie współpracy. Należy również podkreślić, że na niższych poziomach – taktycznym czy operacyjnym – może mieć miejsce współpraca kadry kierowniczej z pracownikami obydwu organizacji zaangażowanych w konkretne przedsięwzięcie. Omawiając zagadnienie współpracy między organizacjami podejmo-

---

<sup>1</sup> U. Kłósiewicz-Górecka wymienia następujące problemy, jakie mogą pojawić się podczas tworzenia i funkcjonowania form kooperacyjnych [Raport... 2001, s. 131, 137]: niezrozumienie w zakresie oczekiwań partnerów, brak przejrzystości kosztów i korzyści, nieumiejętność współdziałania między partnerami, niejasno sprecyzowany cel współpracy przedsiębiorstw, wysokie bariery wejścia dla nowych uczestników, nielojalność uczestników, nieprecyzyjny podział ról i czynności, zakłócenia w przepływie informacji pomiędzy uczestnikami, trudności w znalezieniu odpowiednich partnerów, brak wykładni prawnych, obawa przed utratą niezależności.

wanej na poziomie realizacji i wdrażania projektu, należy zwrócić uwagę na bilans korzyści i wad, jakie z niej wynikają dla danej organizacji (tabela 1).

Tabela 1. Zestawienie mocnych i słabych stron współpracy w realizacji projektu

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ograniczenie ryzyka niezrealizowania projektu</li> <li>– ograniczenie ryzyka przez możliwość weryfikacji kompetencji wykonawcy (sprawdzenie dotychczasowej działalności projektowej)</li> <li>– podejmowanie współpracy z kompetentnymi wykonawcami</li> <li>– możliwość współdziałania strategicznego ze zleceniodawcą w ramach tzw. komitetu sterującego</li> <li>– jednoznaczne podporządkowanie służbowe i fachowe pracowników</li> <li>– profesjonalne wsparcie wyspecjalizowanego zespołu</li> <li>– jasny, sprawdzony podział obowiązków kierowniczych i wykonawczych</li> <li>– sprawdzona organizacja pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ograniczone możliwości kontroli bieżącej</li> <li>– wyższy koszt realizacji projektu</li> <li>– większe możliwości wystąpienia konfliktów, np. jeśli realizowanych jest kilka projektów, w związku z czym dochodzi do konkurowania o zasoby</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Nowoczesne... 2012, s. 348–353].

Inną postać przybiera kooperacja w ramach realizowanych wspólnie projektów między firmami. Najczęściej wyróżnia się tutaj następujące formy: związek organizacyjny, konsorcjum, wspólne biuro projektów. Syntetyczny opis wyróżnionych form zawiera tabela 2.

Współdziałanie może przybierać różne formy organizacyjne. Ich właściwy dobór zależy w szczególności od zakresu realizowanego projektu, jego wielkości oraz kosztów z nim związanych. W sytuacji kiedy realizacja danego projektu obejmuje duży zakres, a jego koszt jest znaczący i wykracza poza możliwości danej organizacji, wykorzystuje się organizację konsorcjalną. Konsorcjum stanowi zgrupowanie przedsiębiorstw dla osiągnięcia wspólnego celu, którym zazwyczaj jest realizacja projektu (ta forma jest użyteczna w szczególności, gdy firmy wspólnie chcą uczestniczyć w przetargu celem kompleksowego wykonania zadania). Konsorcjum nie posiada osobowości prawnej. Jego funkcjonowanie oparte jest na umowie, której podstawę stanowią uregulowania zawarte w kodeksie cywilnym. Umowa ta powinna określać<sup>2</sup>:

<sup>2</sup> Umowa z kontrahentami powinna obejmować następujące elementy: cele tworzenia konsorcjum, nazwy członków, udziały poszczególnych członków, stosunki własnościowe, sposób reprezentowania konsorcjum, obowiązki i prawa członków konsorcjum, warunki zakończenia działania konsorcjum [Kopczyński 2009, s. 10].

- zasady podejmowania decyzji (zwykle jednomyślność),
- formy przystąpienia do konsorcjum nowego członka oraz wykluczenia konsorcjanta już uczestniczącego,
- zasady wystąpienia konsorcjanta z konsorcjum z własnej inicjatywy oraz zapisy dotyczące obowiązku zachowania tajemnicy handlowej,
- okres trwania konsorcjum (może to być osiągnięcie jednego celu, którym jest konkretny projekt, lub ciągłe realizowanie określonych przedsięwzięć gospodarczych związanych np. ze wspólną dostawą wyprodukowanych elementów do odbiorcy ostatecznego),
- zasady finansowania działalności konsorcjum oraz podziału zysków,
- zasady reprezentowania konsorcjum na zewnątrz; istnieją w tym zakresie następujące możliwości: 1) konsorcjum może upoważnić jednego z konsorcjantów do reprezentowania interesów zawartych w umowie konsorcjum; 2) konsorcjanci mogą upoważnić osobę trzecią.

Tabela 2. Zestawienie porównawcze form współpracy w realizacji projektu

Forma kooperacji	Istota	Zagrożenia
Związek organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– to luźne porozumienie pomiędzy przedsiębiorstwami niemające charakteru formalnego</li> <li>– przedsiębiorstwa te łączy wspólny interes</li> <li>– kierownictwo projektu nie posiada uprawnień w zakresie wydawania poleceń partnerom projektu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kierownictwo projektu spełnia jedynie funkcje administracyjne, a w mniejszym stopniu zarządcze, co często prowadzi do chaosu oraz kierowania się interesem własnym przez poszczególnych uczestników przedsięwzięcia</li> </ul>
Wspólne biuro projektowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– firmy zaangażowane w projekt tworzą wspólne kierownictwo przez oddelegowanie swoich pracowników w liczbie proporcjonalnej do ich udziału w projekcie</li> <li>– kierownictwo projektu powinno mieć w precyzyjny sposób określone kompetencje i zakres odpowiedzialności</li> <li>– zostaje powołana komisja projektu, która powinna obradować w regularnych odstępach czasu</li> <li>– celem komisji jest określenie strategicznych wytycznych dla realizowanych projektów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– możliwość ingerowania przez komisję projektu w kwestie związane z zarządzaniem projektem oraz w kompetencje kierownika projektu – możliwość powstania konfliktów</li> </ul>
Organizacja generalnego wykonawcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– jedno z przedsiębiorstw w ramach podejmowanej współpracy zostaje generalnym wykonawcą, tym samym przejmuje całą odpowie-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– niewłaściwy wybór generalnego wykonawcy</li> </ul>



cd. tabeli 2

Forma kooperacji	Istota	Zagrożenia
	<p>działność za projekt (zarówno od strony ekonomiczno-finansowej, jak i kompetencyjnej w zakresie przedmiotu projektu)</p> <p>– pozostali partnerzy partycypują w pracach projektowych na zasadzie podzleceń</p>	
Konsorcjum	<p>– to grupa przedsiębiorstw, która chce wspólnie zrealizować przedsięwzięcie gospodarcze</p> <p>– stanowi system będący sprawną strukturą zdolną do efektywnej realizacji projektu z przejrzystą odpowiedzialnością partnerów</p> <p>– konsorcjum wymaga z reguły zawarcia umowy z kontrahentami (jej elementy zostały omówione w dalszej części artykułu)</p> <p>– uczestnicy nie wnoszą wkładów i zachowują odrębność prawną i majątkową</p> <p>– na czele konsorcjum stoi kierownik</p>	<p>– sposób organizacji może stanowić zagrożenie</p> <p>– w pewnych okolicznościach może dojść do zakwestionowania lub nawet naruszenia umowy, która stanowi podstawę jego istnienia</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kopczyński 2009, s. 4–9].

Niewątpliwie umowa konsorcjum stanowi przydatną formę organizacyjno-prawną w zakresie tworzenia lub też wspomaganie różnych sieciowych rozwiązań grup kooperacyjnych. Za atut tego rozwiązania należy uznać to, że konsorcjum nie wymaga rejestracji, a wszelkie formalności towarzyszące jego powołaniu lub rozwiązaniu ograniczone są do minimum. Konsorcja są tworzone celem łączenia zarówno możliwości, jak i potencjałów finansowych, a także technicznych i organizacyjnych dla sprawności przebiegu procesu realizacji projektu. Podkreślić należy, że organizacje tworzące konsorcjum są niezależne w ramach prowadzonej działalności z nim niezwiązanej. Inicjatorem utworzenia konsorcjum jest organizacja zainteresowana konkretnym projektem, a nie ta, która ma stosowne do jego realizacji kompetencje. W związku z tym musi ona zlecić jego realizację wykonawcom posiadającym te kompetencje oraz tym, którzy ze względu na rozmiary i zróżnicowanie projektu muszą ze sobą współpracować w formie konsorcjum [Nowoczesne... 2012, s. 353].

Zadania organizacji inicjującej projekt i pełniącej funkcje zleceniodawcy obejmują: określenie wymagań i opracowanie wytycznych dotyczących realizowanego projektu, przygotowanie ramowego planu jego realizacji, rozpisanie przetargów

na realizację projektu, wybór konsorcjum wdrażającego projekt, przygotowanie i negocjowanie kontraktów, prowadzenie analizy statusu projektu oraz sterowanie realizacją projektu [Madauss 2000, s. 411]. Spośród uczestników konsorcjum wybierana jest jedna firma do realizacji projektu, która pełni funkcję głównego zleceniobiorcy i kierownika projektu wobec pozostałych firm będących podwykonawcami. Zgromadzenie konsorcjalne jest organem nadzorującym działalność konsorcjum, a w jego skład wchodzi przedstawiciele kierownictwa firm tworzących organizację konsorcjalną. Do podstawowych zadań konsorcjum należą [Nowoczesne... 2012, s. 354]:

- opracowywanie szczegółowych planów realizacji projektu,
- sporządzanie ofert dla dostawców i podwykonawców oraz negocjowanie i podpisywanie umów,
- opracowanie rozwiązań technicznych projektu,
- wykonawstwo projektu,
- kontrola projektu,
- sprawozdawczość,
- kontrola dokumentacji,
- kontrola konfiguracji.

W szczególnych przypadkach związanych z realizacją dużych i złożonych projektów konsorcjalnych do kierowania konsorcjum może zostać wybrana specjalna firma zarządzająca, a nie jeden z wykonawców projektu. Jak każde rozwiązanie konsorcjum ma zarówno wady, jak i zalety, które wyszczególniono w tabeli 3.

Tabela 3. Wady i zalety konsorcjum

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> <li>– możliwość współpracy z kompetentnym zespołem wykonawców</li> <li>– znaczna autonomia realizacji projektu ograniczona jedynie kontraktowo</li> <li>– zakres zadań ściśle związany z kompetencjami wykonawców</li> <li>– możliwość współdziałania strategicznego ze zleceniodawcą oraz z innymi wykonawcami w ramach zgromadzenia konsorcjalnego</li> <li>– wysoki poziom profesjonalizmu wykonawców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– możliwość ograniczenia kontroli bieżącej</li> <li>– wyższe koszty realizacji projektu</li> <li>– trudności wynikające ze współdziałania z wieloma autonomicznymi wykonawcami</li> <li>– zwiększone ryzyko fachowe, finansowe oraz organizacyjne</li> <li>– możliwość wystąpienia trudności w koordynacji współdziałania wielu wykonawców</li> </ul>

Źródło: [Nowoczesne... 2012, s. 354; Łukasik 2012].

Modyfikacją organizacji konsorcjalnej w przypadku projektów europejskich jest organizacja w postaci tzw. partnerstw projektowych. Tworzą je zespoły projektowe składające się z różnego rodzaju organizacji, zespołów i osób fizycz-

nych pochodzących z różnych środowisk. Łączą one środki i działania w celu realizacji określonego projektu [Nowoczesne... 2012, s. 355].

Kolejnym rozwiązaniem – w praktyce jeszcze niezbyt rozpowszechnionym – jest projektowa organizacja sieciowa. Polega ona na zawiązaniu luźnego aliansu zmierzającego do realizacji określonego projektu. Projekt jest w takim przypadku wdrażany poza jakąkolwiek strukturą organizacyjną, nie występuje także sformalizowana organizacja zespołu projektowego.

#### 4. Problem ryzyka związanego ze współpracą firm w realizacji projektów

Współpraca organizacji w realizacji projektów jest procesem złożonym, co przekłada się na możliwość wystąpienia ryzyka. Wśród podstawowych jego kategorii można wymienić ryzyko: organizacyjne, ekonomiczno-finansowe, techniczno-technologiczne, konkurencji (zob. tabela 4).

Tabela 4. Identyfikacja rodzajów ryzyka związanego ze współpracą w realizacji projektów

Kategorie ryzyka	Wybrane przykłady
Organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– partner nie wykonuje powierzonych zadań zgodnie z obowiązującymi w tym zakresie standardami (normami)</li> <li>– ostateczne wykonanie prac nie odpowiada wcześniejszym ustaleniom stron biorących udział w projekcie</li> <li>– kooperant może doświadczyć tzw. wewnętrznych problemów, które będą oddziaływać negatywnie na niego oraz rezultaty jego pracy</li> <li>– niedotrzymanie warunków umowy</li> <li>– niewłaściwe relacje z dostawcami, konsorcjantami</li> <li>– partner dostarcza właściwy produkt lub usługę, ale przedstawia uzasadnienie poniesionych dodatkowych kosztów</li> <li>– mogą wystąpić nieoczekiwane problemy wewnętrzne związane np. ze spadkiem możliwości produkcyjnych kooperanta</li> <li>– wydłużanie terminów, niemożność dotrzymania ustalonych terminów jako konsekwencja niewłaściwej organizacji wewnętrznej zespołu projektowego</li> <li>– brak regulaminu organizacyjnego, wskazującego na wewnętrzny porządek pozwalający na sprawne wykonywanie zadań projektowych</li> <li>– brak właściwego zaangażowania partnera</li> </ul>
Kultury organizacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak spójności w tym zakresie prowadzi do trudności porozumienia się w ramach zespołu projektowego lub zespołów projektowych (kultura organizacyjna jest bowiem kształtowana w części świadomie, a w części nieświadomie i teoretycznie wyznacza zachowania oraz wzmacnia poczucie odrębności i wspólnoty – jest to jeden z najtrudniejszych obszarów problemowych w kooperacji w ramach projektów)</li> </ul>

cd. tabeli 4

Kategorie ryzyka	Wybrane przykłady
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– trudności w komunikacji</li> <li>– brak jednoznaczności w zakresie wyznaczania i rozumienia celów podejmowanych działań</li> <li>– problemy w zakresie sprawnego funkcjonowania systemu informacyjnego</li> <li>– konflikty przekładające się na zmniejszenie sprawności realizacji projektu na poszczególnych jego etapach</li> <li>– problemy w zakresie negocjacji warunków kooperacji, dojścia do konsensusu itd.</li> </ul>
Ekonomiczno-finansowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– trudności wynikające z sytuacji finansowej (np. problemy z płynnością finansową na skutek trudności w ściąganiu należności wynikających z wcześniejszych układów kooperacyjnych)</li> <li>– niewłaściwie zdefiniowane rezultaty realizacji projektu</li> <li>– błędy w decyzjach związanych z alokacją wolnych środków finansowych</li> <li>– trudności w pozyskaniu zewnętrznych źródeł finansowych (brak zdolności kredytowej itd.)</li> <li>– niewłaściwa kalkulacja kosztów związanych z projektem (brak stosownych rezerw lub błędy w kalkulacji kosztów projektu)</li> </ul>
Komunikacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak jasno określonego systemu komunikacji</li> <li>– trudności w prowadzeniu negocjacji (jako konsekwencja błędów na poziomie komunikacyjnym, języka przekazu, zróżnicowania interpretacji przekazu, braku dostosowania kodu nadawcy i odbiorcy itd.)</li> <li>– trudności w realizacji zadań (opóźnienia)</li> </ul>
Prawne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– różnorodność celów stron uczestniczących w projekcie w formie kontraktu</li> <li>– formy współpracy niewłaściwe ze względu na przedmiot projektu, jego zakres i poziom ryzyka</li> <li>– niewłaściwe sprecyzowanie warunków umowy – obowiązków stron (błędy w umowie)</li> <li>– brak wiedzy (kompetencji) uczestników projektu w tym zakresie</li> <li>– brak właściwych zabezpieczeń umowy</li> </ul>
Zarządzania projektami	<ul style="list-style-type: none"> <li>– niska skuteczność tworzenia planów projektów</li> <li>– niewłaściwa alokacja zasobów oraz błędne zarządzanie nimi</li> <li>– niewłaściwe kompetencje uczestników zespołu odpowiedzialnego za przygotowanie i realizację projektu (co skutkuje błędami merytorycznymi już na etapie projektowania i opracowywania dokumentacji wskazującej na zasadność realizacji przedsięwzięcia)</li> <li>– błędne zaplanowanie budżetu (błędne kosztorysy, nieuwzględnienie rezerw finansowych, niezajomość metod budżetowania)</li> <li>– nieefektywny harmonogram (jako konsekwencja niewłaściwej struktury zadaniowej prac projektowych, nieuwzględnianie rezerw czasowych na wypadek sytuacji nieprzewidzianych)</li> <li>– brak porozumienia w zakresie celów projektu wśród interesariuszy projektu</li> <li>– niewłaściwy przepływ informacji oraz wspomniany wcześniej niewłaściwy system komunikacji między stronami partycypującymi w projekcie</li> </ul>

cd. tabeli 4

Kategorie ryzyka	Wybrane przykłady
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak umiejętności w zakresie prowadzenia negocjacji</li> <li>– niezajomość prawa</li> <li>– niewłaściwe kompetencje członków zespołu projektowego</li> </ul>
Kosztowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wzrost kosztów i wydłużenie terminów realizacji</li> <li>– niska wydajność projektu w zakresie realizacji celów kosztowych i harmonogramowych</li> <li>– błędy w szacowaniu w konsekwencji: nieodpowiedniego opisu systemu, niewłaściwych danych dotyczących kanałów i harmonogramów projektów realizowanych w przeszłości, braku skutecznej metodologii szacowania, niekompletnych szacunków itd.</li> </ul>
Techniczno-technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko związane jest z projektami innowacyjnymi i innymi związanymi z nowoczesnymi technologiami</li> <li>– ograniczony dostęp do technologii (brak odpowiednich technologii w dyspozycji określonego przedsiębiorstwa)</li> <li>– ten rodzaj ryzyka nasila się w przypadku podejmowania prób dostosowania potencjału organizacji do tempa rozwoju technologicznego</li> <li>– utrudniony dostęp do technologii (ograniczona liczba dostawców)</li> <li>– złożoność uwarunkowań zewnętrznych zwiększa ryzyko techniczne</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kopczyński 2009; Górzyński, Pander i Koć 2008, s. 15–47].

## 5. Podsumowanie

Należy podkreślić, że dynamika zmian w otoczeniu organizacji i rosnące ryzyko prowadzonej działalności wynikające m.in. z coraz większej konkurencji oraz kryzysu światowego wpłynęły na zwiększone zainteresowanie podejmowaniem współpracy przez organizacje. Szczególną rolę odgrywa współpraca w ramach projektów, co wiąże się z wymiernymi korzyściami dla partnerów, ale może także mieć pewne negatywne skutki, których wchodzący w tego typu układy muszą być świadomi. Wśród dominujących form organizacyjnych preferowanych w ramach współpracy projektowej wymienia się konsorcjum, partnerstwo projektowe (jako modyfikację konsorcjum) oraz projektową organizację sieciową, która w praktyce nie jest jeszcze zbyt często wykorzystywana. Biorąc pod uwagę coraz wyższy poziom złożoności projektów oraz rosnące koszty związane z ich realizacją, należy przypuszczać, że formy organizacyjne współpracy związanej z realizacją projektów będą nadal się rozwijały i współpraca taka będzie częściej wykorzystywana w praktyce.

## Literatura

- Doskonalenie struktur organizacyjnych w gospodarce opartej na wiedzy* [2009], red. A. Stabryła, C.H. Beck, Warszawa.
- Famielec J. [1992], *Układy kooperacyjne w gospodarce rynkowej: doświadczenia, strategie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Górzyński M., Pander W., Koć T. [2008], *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa.
- Kopczyński T. [2009], *Zarządzanie projektami w ramach kooperacji przedsiębiorstw* [w:] *Management Forum 2020. Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania strategicznego*, [http://www.sgh.waw.pl/katedry/ktz/mf2020/referaty/Zarzadzanie\\_projektami\\_w\\_ramach\\_kooperacji\\_przedsiębiorstw.pdf](http://www.sgh.waw.pl/katedry/ktz/mf2020/referaty/Zarzadzanie_projektami_w_ramach_kooperacji_przedsiębiorstw.pdf) (dostęp: 20.09.2012).
- Łukasik J. [2012], *Realizacja projektów w konsorcjum*, <http://czytelnia.cnbop.pl/sites/default/files/czytelnia/files/pdf/218.pdf> (dostęp: wrzesień 2013 r.).
- Madauss B.J. [2000], *Handbuch Projektmanagement*, Schaffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Nowoczesne zarządzanie projektami* [2012], red. M. Trocki, PWE, Warszawa.
- Pierścionek Z. [2007], *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Pszczółowski T. [1978], *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Raport o stanie handlu wewnętrznego w roku 2000* [2001], red. U. Kłósiewicz-Górecka, Ministerstwo Gospodarki, Wydawnictwo i Zakład Poligrafii Instytutu Technologii Eksploatacji, Warszawa.
- Witowski W. [2005], *Organizacja grup kooperacyjnych przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa

## An Overview of Organisational Forms of Cooperation among Companies Implementing Projects

A characteristic feature of the knowledge economy in the twenty-first century is the growing importance of enterprise collaboration efforts meant to maintain and strengthen their competitive position. Enterprises can thus more easily achieve set goals and develop their market, financial, and manufacturing potential. Cooperation affects integration between suppliers, leading to the exchange of knowledge and improved management systems and processes. Cooperation plays a significant role in the functioning of the organisation and may significantly boost effectiveness. Rational cooperation both between and within companies can contribute to the actual use of their potential, which is reflected in their further development. An example worthy of attention is cooperation in joint projects, as it is these very projects that generate company progress and development. The purpose of this article is to examine the forms of cooperation in the framework of projects and identify the effects of cooperation and their limitations, as well as to identify the risks that may arise as a result of cooperation.

**Keywords:** knowledge-based economy, cooperation, forms of cooperation among organisations, project management.