

Łukasz Wiater

KRYTYCZNE CZYNNIKI SUKCESU PRZY ORGANIZACJI MASOWYCH IMPREZ SPORTOWYCH W POLSCE

[słowa kluczowe: krytyczne czynniki sukcesu, masowe imprezy sportowe, kluczowe wskaźniki wydajności]

Streszczenie

W przedstawionym materiale podjęto próbę określenia krytycznych czynników sukcesu mających znaczenie przy realizacji masowych imprez sportowych w Polsce. Na podstawie analizy literatury przedmiotu wytypowano 23 czynniki, które następnie poddane zostały ocenie przez dobraną celowo grupę ekspercką. Czynniki zostały również pogrupowane i uszeregowane według ilości wskazań. Najwyżej ocenione zostały czynniki związane z prawnymi i czasowymi aspektami organizacji imprez masowych.

1. Wstęp

Masowe imprezy sportowe ciszą się w Polsce coraz większą popularnością. W 2013 roku w Polsce odbyły się 3164 tego rodzaju wydarzenia¹. Zauważalny jest wzrost uczestnictwa biernego – powiązanego z kibicowaniem oraz uczestnictwa czynnego – związanego ze startem i uzyskaniem wyniku sportowego na imprezie masowej. W następstwie oddania do użytku w ostatnich latach obiektów sportowych mogących pomieścić więcej niż kilka tysięcy osób (stadiony piłkarskie budowane na Euro 2012, hale widowiskowo-sportowe w Krakowie, Sopotcie) Zwiększyło się ich zastosowanie dla wydarzeń masowych. Równolegle na popularności zyskują biegi i maratony uliczne, zawody triathlonowe, rajdy rowerowe,

¹ Raport GUS, Sportowe imprezy masowe w 2013 roku, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/sport/sportowe-imprezy-masowe-w-2013-r-,10,1.html>. Dostęp z dnia 18.11.2014 r.

które przyciągają zarówno profesjonalnych sportowców, jak również zawodników amatorów². Wskazana sytuacja jest szansą dla organizatorów imprez masowych. Mogą być nimi ukierunkowane na taką działalność podmioty gospodarcze, jednostki samorządu terytorialnego lub nawet osoby fizyczne. W każdym z tych przypadków osoby podejmujące się organizacji imprezy masowej w całości biorą na siebie odpowiedzialność za jej prawidłowe przygotowanie i przebieg. Poniższa praca ma za zadanie porównanie (występujących w literaturze przedmiotu) kilku obszarów, w których występują kluczowe czynniki sukcesu dla organizacji masowych imprez sportowych, z opiniami osób, które zawodowo zajmują się tego rodzaju działalnością.

2. Krytyczne czynniki sukcesu – KCS (*Critical Success Factors*)

Krytyczne czynniki sukcesu³ określić można jako elementy, które wpływają na powodzenie przedsięwzięcia i osiągnięcie wyznaczonego celu. Można również rozumieć je jako posiadanie przez organizację pewnego rodzaju minimum zdolności i umiejętności w pewnych obszarach funkcjonowania. Pierwszy raz definicję KCS zaprezentował D.R. Daniel⁴, ale spopularyzował je dopiero pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku J.F. Rockart⁵. Krytyczne czynniki sukcesu miały według niego służyć przedsiębiorstwom jako narzędzie ułatwiające realizację projektów i strategii.

Lista kluczowych czynników sukcesu dla przedsięwzięć związanych z organizacją imprez sportowych zawierać może od kilku do kilkunastu pozycji uwzględniających specyfikę tego rodzaju działań. W przypadku masowych imprez sportowych specyfika częściowo narzucona jest przez prawo. W polskiej ustawie o bezpieczeństwie imprez masowych⁶ określony został wymóg ubiegania się (do

² W ostatnim Maratonie Warszawskim wystartowało 6800 osób <http://pzumaraton-warszawski.com/>, (2014) w biegu Biegnij Warszawo około 12000 osób (2014) <http://www.biegnijwarszawo.pl/pl/>

³ CSF – Critical Success Factors – w polskim piśmiennictwie stosuje się czasem zamiennie określenie krytyczne czynniki sukcesu lub kluczowe czynniki sukcesu.

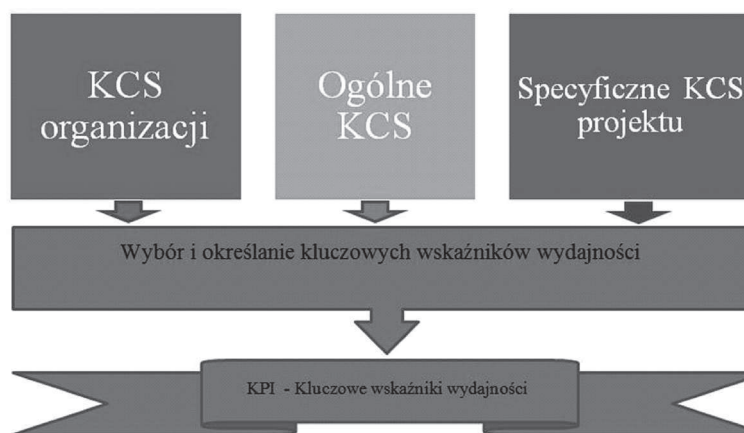
⁴ Daniel, D. (1961). *Managment information crises*. "Harvard Business Review", s. 111-116.

⁵ Rockart, J. (1979). *Chief Executives Define their Own Data Needs*. "Harvard Business Review", 81-93.

⁶ Ustawa z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych Dz. U. 2009 Nr 62 poz. 504.

właściwego ze względu na miejsce imprezy wójta, burmistrza lub prezydenta miasta) o wydanie pozwolenia na realizację tego typu przedsięwzięcia. Uzyskanie pozwolenia wiąże się z zapewnieniem właściwej organizacji imprezy masowej w obszarze przygotowania służb informacyjnych i porządkowych, pomocy medycznej, zaplecza sanitarnego, ochrony przeciwpożarowej oraz współpracy z odpowiednimi służbami państwowymi.

Przy tworzeniu listy krytycznych czynników dla danego projektu występują zasadniczo dwie podstawowe metody postępowania⁷. Pierwsza z nich jest metodą dwuetapową. W etapie pierwszym zadaniem osób zarządzających projektem powinna być jego analiza według wszystkich możliwych kryteriów, a następnie określenie jego słabych i mocnych stron. Etap drugi to wybranie spośród nich tych elementów, które będą miały największe znaczenie dla prawidłowej realizacji projektu. Przy wyborze kierować można się np. zaleceniami osób uważanych za ekspertów w danej dziedzinie. Druga metoda będzie metodą jednoetapową opierającą się na określeniu kompletnej listy krytycznych czynników sukcesu na podstawie posiadanego doświadczenia w zakresie realizacji podobnych projektów.



Ryc. 1. Źródła krytycznych czynników sukcesu i ich wpływ na tworzenie kluczowych wskaźników wydajności.

Źródło: Opracowanie własne.

⁷ Turner J. R. (2004). *Five conditions for project success*, "International Journal of Project Management", 22(5), s. 349-350.

Z powyższego podziału wnioskować można iż metoda dwuetapowa będzie bardziej właściwa dla podmiotów, które pierwszy raz podejmują działania związane z realizacją projektu jakim jest masowa impreza sportowa.

Zarówno w jednej jak i w drugiej metodzie przy wyborze krytycznych czynników sukcesu projektu jakim będzie masowa impreza sportowa rozpatrzyć należy jeszcze trzy elementy⁸:

- poziom KCS dla podmiotu, który będzie organizatorem imprezy /organizacji/;
- ogólne czynniki sukcesu dla procesów zarządzania projektami (np. czas, jakość koszty);
- czynniki specyficzne dla danego projektu (np. wiek i charakterystyka uczestników, miejsce realizacji, charakterystyka dyscypliny sportowej).

Odnalezienie i właściwe zrozumienie wszystkich krytycznych czynników sukcesu prowadzić ma osoby zarządzające przedsięwzięciem od ustalenia pewnych norm jakościowych do ilościowej oceny przeprowadzonych działań⁹. Ocenę ilościową pomogą przeprowadzić kluczowe wskaźniki wydajności, które bezpośrednio wynikają z KCS (ryc. 1.).

Różnicę pomiędzy krytycznymi czynnikami sukcesu a kluczowymi wskaźnikami wydajności najłatwiej przestawić na przykładzie pytań, które należy sobie postawić przy poszukiwaniu tych dwóch elementów. W pierwszym przypadku poszukujemy odpowiedzi na pytanie – co musi być zrobione aby osiągnąć sukces? W drugim – czy zamierzone na początku cele zostały osiągnięte? Przykładowymi kluczowymi wskaźnikami sukcesu przy organizacji imprez masowych mogą być sukcesy sprzedażowe, ilość i wartość umów sponsorskich, zagwarantowanie cykliczności imprezy czy stopień jej rozpoznawalności.

W trakcie poszukiwań najważniejszych czynników mających wpływ na sukces przedsięwzięcia cały czas należy wracać do definicji terminu "sukces", która sprecyzowana powinna zostać na etapie planowania imprezy. Sukces to zrealizowanie zamierzonego celu¹⁰. Czynniki, które będą do niego prowadziły zależeć więc będą od celu: w przypadku imprez masowych, organizowanych i realizowanych jako przedsięwzięcia biznesowe, sukcesem będzie zysk finansowy, w przypadku imprez

⁸ Saarinen, T. (1990). *Systems development methodology and project success*, "Information and Management", 19, s. 183-193.

⁹ Ibidem.

¹⁰ Müller R., Turner R. (2007). *The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by type of Projects* "European Management Journal", 25 (4), s. 298 -309.

masowych, realizowanych dla promocji kultury fizycznej, sukcesem może być frekwencja, w przypadku imprez organizowanych w ramach współzawodnictwa, sukcesem może być ustalenie wyniku rywalizacji. Wspólnym mianownikiem wszystkich wskazanych przypadków może być sukces rozumiany jako zagwarantowanie bezpieczeństwa uczestnikom sportowej imprezy masowej. Warto podkreślić, iż w związku z wymogami prawnymi, zidentyfikowanie, ocena i uzgodnienie krytycznych czynników (w dalszej perspektywie również ich realizacja) dla organizowania tego rodzaju przedsięwzięć, może okazać się nie tylko zbiorem „wytucznych postępowania” lub „dobrych praktyk”, ale obowiązkiem, który spoczywać będzie na kierownictwie projektu. Aby ułatwić to zadanie możliwe jest poszukiwanie krytycznych czynników również poprzez odpowiedzi na podstawowe pytania związane z projektem¹¹:

- jaki jest cel imprezy?
- jakie zasoby posiadamy i jakie będą wymagane do realizacji projektu?
- czy wymagana jest współpraca z innymi organizacjami?
- czy występują przeszkody prawne lub techniczne uniemożliwiające organizację tego rodzaju imprezy?
- czy będzie miał znaczenie wybór miejsca dla masowej imprezy sportowej?

Należy pamiętać również, że stworzenie samej listy krytycznych czynników sukcesu nie gwarantuje prawidłowej realizacji projektu. Wymagany jest kolejny krok, który określić można jako dokładną analizę wskazanych czynników. Analiza ta opiera się na czterech elementach:

1. Weryfikacji listy krytycznych czynników sukcesu pod względem ich dopasowania do charakterystyki organizowanej imprezy masowej.
2. Określenie wag poszczególnych czynników sukcesu.
3. Zbadanie, czy w analizowanym projekcie dany czynnik jest słabą, czy mocną stroną i wyrażenie w formie liczbowej jego oceny.
4. Porównanie sum ważonych ocen dla badanego projektu z oceną maksymalną lub z ocenami innych projektów masowych imprez sportowych.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można kilka obszarów, w których występują kluczowe czynniki sukcesu dla organizacji masowych imprez sportowych. K. Pacholak¹² analizując polski rynek tego rodzaju przedsięwzięć wskazuje jako krytyczne czynniki związane z zapewnieniem bezpieczeństwa uczestnikom im-

¹¹ Müller, R. *Op. Cit.*, s. 298 -309.

¹² Pacholak K. (2013); *Punkty krytyczne imprezy masowej*, “Event Manager News”, Nr 5, październik.

prezy, spełnienie wymogów prawnych niezbędnych dla uzyskania pozwolenia, a także związanych z przygotowaniem regulaminu imprezy. W literaturze zagranicznej ciekawe podejście podkreślające relacje społeczne przedstawił M. Pirrie¹³. Znaczące w jego ocenie powinny być czynniki takie jak prawidłowe funkcjonowanie komitetu organizacyjnego, współpraca z mediami i wolontariuszami, doświadczenie przewodniczącego komitetu organizacyjnego oraz dopracowany program imprezy, uwzględniający wystąpienie błędów organizacyjnych. Jacob L. Boyer, Thomas G. DiNanno¹⁴ ukierunkowali krytyczne czynniki sukcesu na aspekty związane z infrastrukturą i obiektami, na których impreza masowa ma się odbyć. Kluczowa jest dla nich współpraca z władzami lokalnymi, dostępność komunikacyjna obiektu oraz jego atrakcyjność (np. pod względem architektonicznym) oraz zastosowanie innowacyjnych rozwiązań (np. elektroniczne systemy biletowania i kontroli bezpieczeństwa w miejscu realizacji imprezy masowej). R. Atkinson¹⁵ przejawia podejście bardziej konserwatywne jeżeli chodzi o wypracowywanie czynników krytycznych. Odwołuje się do podstaw zarządzania projektami i podkreśla rolę kryterium czasowego, jakościowego i finansowego określając za krytyczne przy realizacji projektów, realizowanie harmonogramu imprezy, zadbanie o jakość świadczonych usług oraz zapewnienie zrównoważonego budżetu imprezy masowej. A. Clarke¹⁶ natomiast za najważniejsze wskazuje aspekty z pogranicza prawa i socjologii takie jak wspomniane już wcześniej czynniki prawidłowo przygotowanego regulaminu imprezy, z jednoczesnym zastrzeżeniem właściwego dostosowania go do planowanych uczestników. Pełniejszy obraz wskazań krytycznych czynników sukcesu przedstawia tab. 1.

¹³ Pirrie M., *Why London 2012 worked – the critical success factors*, The Sport Digest, United States Sport Academy, <http://thesportdigest.com/2013/08/why-london-2012-worked-the-critical-success-factors/> dostęp: 20.11.2014 r.

¹⁴ Boyer J., DiNanno T. (1999); *Critical Success Factors in entertainment-based retail development*, Massachusetts Institute of Technology, Department of Urban Studies and Planning.

¹⁵ Atkinson, R. (1999). *Project management: Cost, time, an quality, two best guesses and phenomenon, its time to accept other succes criteria*. "International Journal of Project Management" 17 (6), s. 337-342.

¹⁶ Clarke, A. (1999). *A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project managemrnt*. "International Journal of Project Management", 139-145.

Tabela 1. Krytyczne czynniki sukcesu dla masowych imprez sportowych w literaturze przedmiotu.

L.p	Krytyczny czynnik sukcesu	Autorzy					
		Pacholak K. (2013)	Pirrie M. (2012)	Boyer J. DiNanno T. (1999)	Atkinson R. (1999)	Clark A. (1999)	Łączna liczba
1.	Oznakowanie obiektu	+		+			2
2.	Przygotowanie regulaminu	+					1
3.	Dostęp do infrastruktury gastronomicznej	+		+			2
4.	Różnorodność uczestników	+				+	2
5.	Zapewnienie bezpieczeństwa	+					1
6.	Spełnienie wymogów prawnych	+					1
7.	Współpraca z mediami		+				1
8.	Jasno określone role komitetu organizacyjnego		+		+	+	3
9.	Doświadczenie i charyzma przewodniczącego komitetu organizacyjnego		+				1
10.	Współpraca z wolontariuszami		+				1
11.	Dopracowany program imprezy		+			+	2
12.	Współpraca z władzami lokalnym		+	+			2
13.	Dostępność komunikacyjna miejsca imprezy			+			1
14.	Atrakcyjność obiektu, na którym odbyć ma się impreza sportowa	+		+			2
15.	Minimalizowanie ryzyka			+			1
16.	Zastosowanie innowacyjnych rozwiązań			+			1
17.	Forma organizacyjna			+			1
18.	Zrównoważony budżet				+		1
19.	Jakość świadczonych usług	+			+		2
20.	Realizacja harmonogramu imprezy				+	+	2
21.	Współpraca w Komitecie organizacyjnym					+	1
22.	Dostosowanie się do potrzeb uczestników przedsięwzięcia					+	1
23.	Ubezpieczenie imprezy (OC)	+		+			2
	Łączna ilość czynników we wskazaniach autora	9	6	9	4	6	34

Źródło: Opracowanie własne.

3. Metody

W celu zidentyfikowania kluczowych czynników sukcesu dla masowych imprez sportowych przeprowadzono badania na dobranej celowo próbie eksperckiej, do której wytypowano osoby zajmujące się organizacją masowych imprez sportowych oraz ich nadzorem i sponsoringiem. Wytypowana została grupa 35 ekspertów reprezentujących następujące instytucje:

- firmy prywatne zajmujące się organizacją masowych imprez sportowych (8),
- kluby sportowe posiadające doświadczenie w zakresie organizacji masowych imprez sportowych (7),
- działy marketingowe firm zajmujące się sponsoringiem sportowym (6),
- polskie związki sportowe w których funkcjonują ligi zawodowe (6),
- administrację publiczną związaną z wydawaniem pozwoleń na organizację imprez masowych (5),
- firmy ubezpieczeniowe oferujące ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej dla organizatorów imprez masowych (3).

Do wskazanych osób rozesłane zostały drogą elektroniczną kwestionariusze z prośbą o wskazanie znaczenia wytypowanych na podstawie analizy literatury krytycznych czynników sukcesu dla organizacji sportowych imprez masowych. Sukces przedsięwzięcia w tym przypadku powiązany był z wynikami finansowymi. Opracowując kwestionariusz, który następnie posłużył do zbierania informacji na temat krytycznych czynników sukcesu, wykorzystano ich listę stworzoną po analizie literatury (23 czynniki). Korzystając z kwestionariusza oraz zawartej w niej skali Likerta, eksperci dokonali oceny przedstawionych krytycznych czynników sukcesu. Klasyfikacja uwzględniała bardzo duży, duży, średni, mały i nieznaczny wpływ danego czynnika na sukces projektu (skala pięciostopniowa, gdzie 5 oznaczało bardzo duży wpływ, 1 – nieznaczny). Maksymalny wynik punktowy dla pojedynczego czynnika mógł wynieść 160. Kwestionariusz poszerzony został o możliwość dodawania czynników spoza listy. Badania przeprowadzone zostały w listopadzie 2014 roku. Kwestionariusz ankiety przesyłany był drogą mailową. Wypełnioną ankietę odesłało 32 ekspertów¹⁷.

¹⁷ Nie uzyskano odpowiedzi w 2 przypadkach osób związanych z polskimi związkami sportowymi oraz 1 związanym z osobą reprezentującą administrację publiczną.

4. Wyniki badań

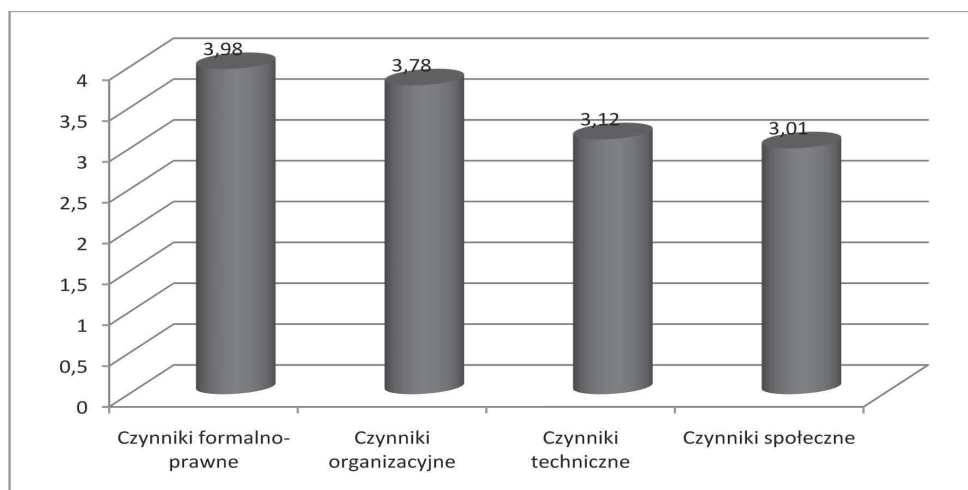
W ramach badań krytyczne czynniki sukcesu zostały poddane przez ekspertów ocenie w oparciu o wskazaną w metodologii skalę. Na podstawie wyborów ekspertów zidentyfikowana została kolejność i znaczenie czynników krytycznych przedstawiona w tabeli 2.

Tabela 2. Krytyczne czynniki sukcesu dla masowych imprez sportowych na podstawie badań własnych.

Lp.	Krytyczny czynnik sukcesu	KCS masowych imprez sportowych według badania własnego		
		Wynik	Średnia	Miejsce
1.	Oznakowanie obiektu	95	2,97	17
2.	Przygotowanie regulaminu	147	4,59	5
3.	Dostęp do infrastruktury gastronomicznej	91	2,84	18
4.	Różnorodność uczestników	63	1,97	23
5.	Zapewnienie bezpieczeństwa	150	4,69	3
6.	Spełnienie wymogów prawnych	152	4,75	2
7.	Współpraca z mediami	121	3,78	9
8.	Jasno określone role komitetu organizacyjnego	120	3,75	10
9.	Doświadczenie i charyzma przewodniczącego komitetu organizacyjnego	98	3,06	16
10.	Współpraca z wolontariuszami	87	2,72	19
11.	Dopracowany program imprezy	156	4,88	1
12.	Współpraca z władzami lokalnym	122	3,81	8
13.	Dostępność komunikacyjna miejsca imprezy	115	3,59	11
14.	Atrakcyjność obiektu, na którym odbyć ma się impreza sportowa	103	3,22	15
15.	Minimalizowanie ryzyka	111	3,47	12
16.	Zastosowanie innowacyjnych rozwiązań	75	2,34	21
17.	Forma organizacyjna	83	2,59	20
18.	Zrównoważony budżet	109	3,41	13
19.	Jakość świadczonych usług	105	3,28	14
20.	Realizacja harmonogramu imprezy	148	4,63	4
21.	Współpraca w Komitecie organizacyjnym	71	2,22	22
22.	Dostosowanie się do potrzeb uczestników przedsięwzięcia	129	4,03	6
23.	Ubezpieczenie imprezy (OC)	127	3,97	7

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Do najważniejszych czynników zaliczyć można dopracowany program imprezy, spełnienie wymogów prawnych, zapewnienie bezpieczeństwa, realizacja harmonogramu imprezy oraz dostosowanie się do potrzeb uczestników przedsięwzięcia. Jako czynniki o najmniejszym znaczeniu badani wskazali różnorodność uczestników, współpracę w Komitecie Organizacyjnym oraz zastosowanie innowacyjnych rozwiązań. Dalsza analiza wskazań pokazuje również znaczące różnice pomiędzy poszczególnymi grupami eksperckimi w przypadku czynnika o największym znaczeniu. Dla osób reprezentujących firmy prywatne, zajmujące się organizacją imprez masowych, kluby sportowe i działy marketingowe firm zajmujących się sponsoringiem sportowym najważniejszy okazał się dopracowany program imprezy. Zapewnienie bezpieczeństwa (jako kluczowe) wskazywali przedstawiciele firm ubezpieczeniowych, oferujących ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej organizatorów. Ekspertzy związani z polskimi związkami sportowymi i administracją publiczną, na równym poziomie umieścili wskazany powyżej czynnik bezpieczeństwa oraz spełnienie wymogów prawnych. Całą listę ocenionych czynników można podzielić wg zajętego miejsca (ostatnia kolumna w tab. 2.) na 4 grupy: czynniki formalno-prawne (2,3, 5, 7,8,12,20), techniczne (9,11,15,17,18,21), organizacyjne (1,4,8,10,13,22) i społeczne (6,14,16,19,23). Zauważalna jest przewaga czynników formalno-prawnych nad pozostałymi grupami (średnia wartość czynników zaliczonych do tej grupy to 3,98). Średni wynik wskazań eksperckich dla poszczególnych grup czynników przedstawiono na ryc. 2.



Ryc. 2. Średni wynik wskazań dla poszczególnych grup czynników

Źródło: Opracowanie własne.

5. Dyskusja

Uzyskane w badaniach wyniki zbliżone są do wskazań zaprezentowanych przez K. Pacholak. Znaczenie wybranych na podstawie literatury czynników społecznych nie znalazły potwierdzenia w badaniu. W przypadku wskazań polskich ekspertów czynniki wybrane przez M. Pierre mają jedynie nieznaczny wpływ na osiągnięcie sukcesu przy organizacji imprez masowych. Należałoby zastanowić się czy wynik ten nie jest powiązany ze znacznym stopniem sformalizowania organizacji masowych imprez sportowych w Polsce poprzez obowiązujące akty normatywne. Znaczące różnice w wynikach pomiędzy wskazanymi powyżej pięcioma czynnikami, a pozostałą grupą poddają pod rozwagę występowania zasady Pareto (80/20) w funkcjonowaniu KCS, ale kompletne potwierdzenie tej tezy mogłoby nastąpić jedynie po badaniu opierającym się na większej próbie.

6. Podsumowanie

Przedstawione badania dotyczące krytycznych czynników sukcesu dla organizacji masowych imprez sportowych wskazały na występowanie pewnej kolejności i poziomu istotności poszczególnych elementów odnalezionych na podstawie literatury przedmiotu. Przy przeprowadzaniu badań na grupie eksperckiej z dobo-rem celowym należy ostrożnie podejść do wyników i konstruowania z nich uogólnień. Autor artykułu świadomy jest konieczności potraktowania tych badań jako ewentualnego wstępu do zdecydowanie większego projektu badawczego, uwzględniającego większą populację organizatorów masowych imprez sportowych oraz ich ewentualne poziomowanie ze względu np. na cel i formę organizacyjną. Kontynuacja badań w tym zakresie wydaje się być uzasadniona ze względu na wzrost liczby masowych imprez sportowych w Polsce oraz zainteresowanie ze strony organizatorów (szczególnie tych początkujących) przydatnymi rozwiązaniami z zakresu zarządzania projektami.

Bibliografia

- Atkinson R. (1999), *Project management: Cost, time, an quality, two best guesses and phenomenon, its time to accept other succes criteria*. "International Journal of Project Management" 17 (6), 337-342.
- Boyer J., DiNanno T. (1999), *Critical Success Factors in entertainment-based retail development*, Massachusetts Institute of Technology, Department of Urban Studies and Planning.
- Clarke A. (1999), *A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project managemrnt*. "International Journal of Project Management", 139-145.
- Daniel D. (1961), *Managment information crises*. "Harvard Business Review", 111-116.
- Davies T. (2002), *The "real" success factors in projects*, "International Journal of Project Management", 20 (3), 185-190.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2002), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa.
- Gołębiowski T. (2001), *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Delfin, Warszawa.
- Müller R., Turner R. (2007), *The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by type of Projects*, „European Managment Journal,” 25 (4), 298-309
- Pacholak K. (2013), *Punkty krytyczne imprezy masowej*, "Event Manager News", Nr 5, październik.
- Pirrie M. (2012), *Why London 2012 worked – the critical success factors*, The Sport Digest, United States Sport Academy.
- Rockart J. (1979), *Chief Executives Define their Own Data Needs*. „Business Review”, 81-93.
- Ryba B. (red.) (2001), *Organizacja imprez sportowych*, Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa.
- Saarinén T. (1990), *Systems development methodology and project success*, "Information and Management" 19, s. 183-193.
- Turner J. R. (2004), *Five conditions for project success*, "International Journal of Project Management", 22(5), s. 349-350.