

# **Kritické faktory úspěchu projektového managementu a jejich vliv na firemní výkonnost a konkurenceschopnost v komplexním světě**

## **Critical Success Factors of Project Management and their Impact of Organizational Performance and Competitiveness in a Complex World**

**Kateřina Hrazdilová Bočková, Karel Valenta**

### **Abstrakt**

Základním předpokladem konkurenceschopnosti a výkonnosti výrobních firem jsou principy projektového managementu. Dle znění dostupných případových studií a výsledků výzkumů realizovaných nejen v rámci Project Management World Study: International Project Management: State and Trend iniciované VW Coaching (Německo), které se doposud zúčastnilo 7 zemí (USA, Kanada, Jižní Afrika, Mexiko, Čína, Brazílie, Austrálie), a do kterého se ve spolupráci s University of Sydney zapojila i Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně prostřednictvím Ústavu podnikové ekonomiky, ale i výzkumu Project Oriented Society Benchmarking iniciovaného v roce 1999 IPMA Austria a Roland Gareis Consulting, kdy Česká republika tento průzkum provedla v letech 2003 – 2004 a jeho výsledky jsou publikovány v rámci výzkumu „Konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců“, jehož řešitelem je Fakulta managementu a ekonomiky UTB ve Zlíně, můžeme konstatovat, že využívání projektového řízení je základní platformou pro zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku, na které můžeme dále rozpracovávat následné úrovně kontinuálního zlepšování firemní výkonnosti a především konkurenceschopnosti. Daný příspěvek se zabývá definicí, analýzou a generalizací Kritických faktorů úspěchu v návaznosti na jejich vliv na úspěšnou realizaci komplexních projektů.

**Klíčová slova:** Projekt, projektový management, kritické faktory úspěchu

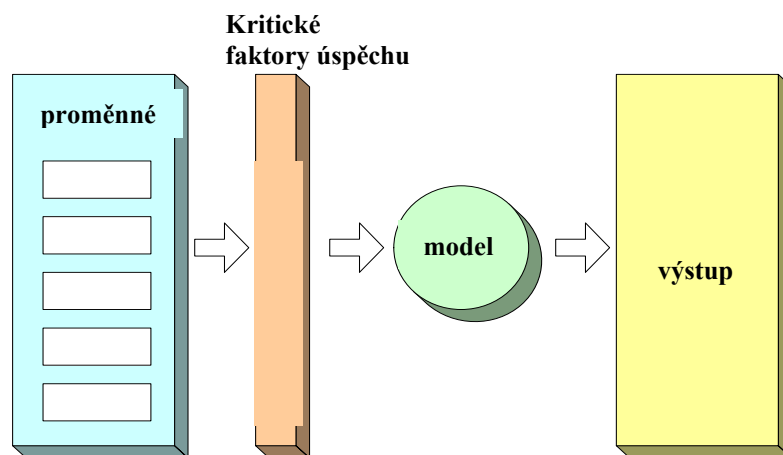
### **Abstract**

This paper examines the basis of Czech Industrial Producers competitiveness and performance – project management principles. According to the results of available case studies and researches realized not only in framework of Project Management World Study: International Project Management: State and Trend initiated by VW Coaching (Germany), where 7 countries took part (USA, Canada, South Africa, Mexico, China, Brazil, Australia) and Tomas Bata University in Zlin (Department of Enterprise Economics) is participating in this research in coordination with University of Sydney, but according to the results of Project Oriented Society Benchmarking initiated in 1999 by IPMA Austria and Roland Gareis Consulting, when Czech republic realized this research during 2003 -2004 and the issues are published in research report „Research into Competitive Abilities of Czech Industrial Producers (Faculty of Management and Economics, Tomas Bata University in Zlin), we note, that the project management is an enabler of organisational competitiveness and performance in the Czech context relative to other management frameworks. This paper deals with the definition, analyse and generalisation of Critical Success Factors fastening up their influence for successful realization of complex projects.

**Key words:** Project, Project Management, Critical Success Factors

## Úvod

Po květnovém vstupu naší republiky do rychle tekoucích vod Evropské unie klesla Česká republika v žebříčku konkurenceschopnosti ve světě o jednu příčku, na 40. místo. Toto pořadí každoročně sestavuje Světové ekonomické fórum, které kritizuje zejména špatnou práci českých úřadů, nedostatečný přístup firem k financím, vysoké daně, deficit státního rozpočtu a korupci, které ve většině případů jsou způsobeny komplexností současného podnikatelského prostředí. Firmy, které chtějí v rámci této komplexnosti prosperovat a chtějí být dynamické, musí být schopny se přizpůsobit rychlým okolním změnám prostředí a podmínek. Tento příspěvek se zabývá problematikou tzv. **dynamických firem**, popsaných v příspěvku světového vědce a praktika v oblasti projektového managementu prof. Ali Ja'afariho[3] a role projektového managementu jakožto zdroje současné výkonnosti a konkurenceschopnosti nejen českých firem. Je identifikována oblast Kritických faktorů úspěchu, které české firmy považují za základ úspěšné realizace projektů v současných konkurenčních podmínkách. Současně s principy řízení definované v ISO 9000:2000, kritické faktory úspěchu směřují k optimálnímu rozhodování na základě daných proměnných, což je evidentní z obrázku 1.



Obr. 1 – Kritické faktory úspěchu jako spojující článek mezi vstupy a výstupy konkurenceschopné firmy [5]

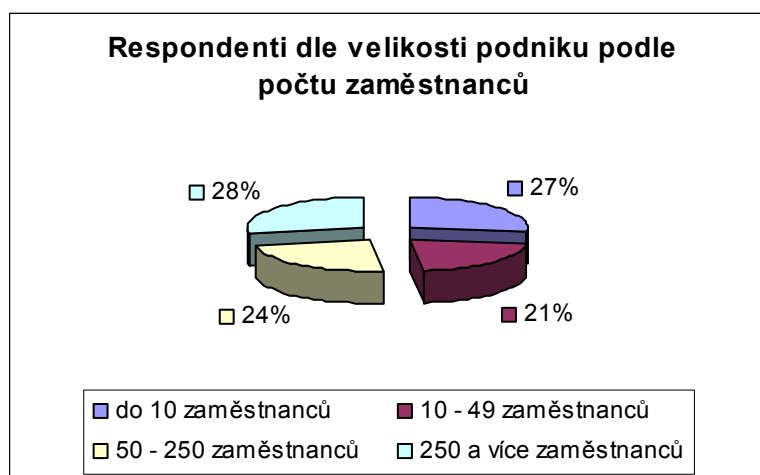
Jak vyplývá ze šetření společnosti Standish Group "1995 Chaos report" projekty můžeme zpravidla rozdělit na úspěšné, problémové a zrušené. Tento průzkum byl zaměřen na softwarové projekty, domnívám se ovšem, že jeho závěry můžeme široce aplikovat i na ostatní druhy a kategorie projektů. V [4] jsou uvedeny výsledky daného šetření včetně faktorů, které tyto výsledky ovlivňují. Již tyto faktory mohou být označeny za kritické faktory úspěchu, respektive neúspěchu projektového managementu, neboť z provedené analýzy vyplývá, že úspěšnost projektového řízení není dána pouze klasickou disciplínou projektového managementu, ale je především dána kultivací projektového prostředí, dobře ustavenými procesy, správným výběrem projektů v souladu s cíly společnosti, přesnou specifikací zadání, správným a realistickým plánováním a zviditelněním všech zdrojů a aktivit na projektu, avšak tato kritéria úspěšnosti (resp. neúspěšnosti) projektu jsou velmi obecná a navíc nejsou blíže klasifikovaná.

## Cíl a metodika

Co dělá firmu konkurenceschopnou? Jak je již zmíněno výše, množství změn projevujících se v současném podnikatelském prostředí tvoří řadu nových možností a především výzev. Firmy jsou nuceny adaptovat se na nové přístupy k vlastní prosperitě. Můžeme tedy vyslovit **hypotézu H1: je možné identifikovat a klasifikovat Kritické faktory úspěchu, které české firmy považují za základ firemní výkonnosti a konkurenceschopnosti v návaznosti na realizaci projektů směrem k budování projektově orientované společnosti.**

Základní premisou předkládaného příspěvku je určení role projektového managementu jakožto základní platformy firemní výkonnosti v kontextu České republiky ve vztahu k principům obecného managementu. Primárním cílem je na základě literární rešerše definovat seznam Kritických faktorů úspěchu (dále PM CSF) vedoucích k rozvoji a aplikaci nejvhodnějších praktik projektového řízení v projektově orientované společnosti definované v [1] a [2]. Tyto PM CSF jsou dále testovány především k určení jejich relevance a vztahu k celostnímu pojetí výkonnosti firmy a podrobeny benchmarkingu s principy řízení definovaných v normě ISO 9000:2000.

Testování PM CSF je součástí rozsáhlého výzkumného projektu, který se zabývá současným stavem a trendy projektového řízení nejen v českých firmách. Zjištění získaná tímto výzkumným projektem jsou založena na odpovědích českých firem, kdy v časovém horizontu červen 2004 – říjen 2004 bylo osloveno 700 českých firem s prioritou Zlínský kraj podle databáze Inform. cz (obchodní adresář 2004), kdy návratnost odpovědí respondentů je ke dni 27. 10. 2004 11% (78 vrácených odpovědí) a v časovém horizontu prosinec 2004 očekáváme zvýšení návratnosti na 19%. Respondenti působí ve všech velikostech podniků (viz. obr. 2), počet respondentů jednotlivých odvětví průmyslu je zřejmý z obr. 3.

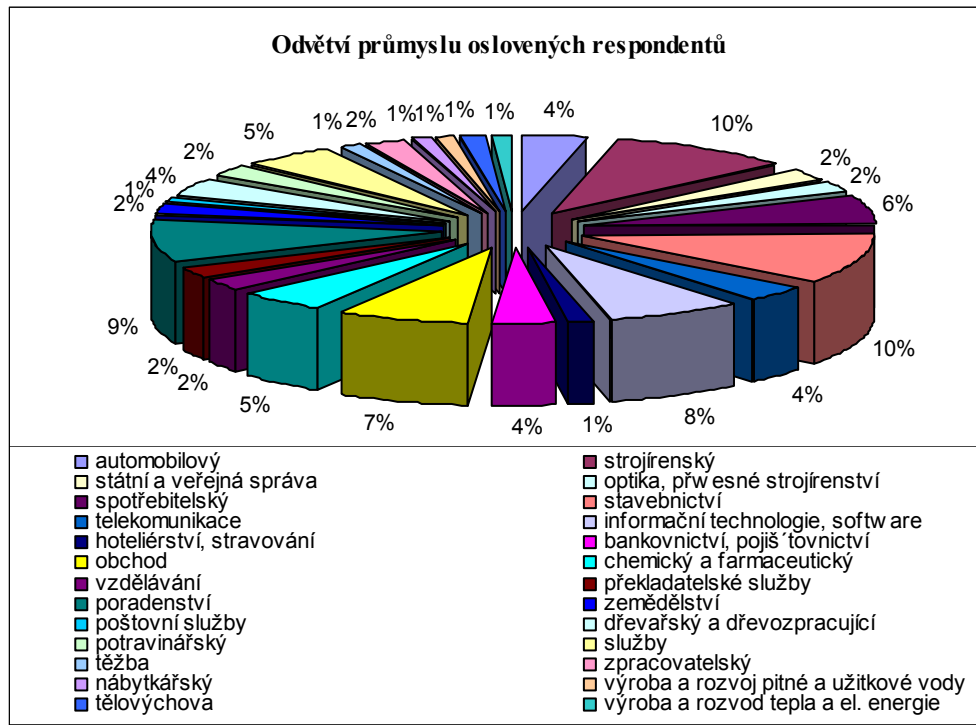


Obr. 2 - Počet zaměstnanců analyzovaných firem

## Literární rešerše

V poslední dekádě byla vyvinuta řada manažerských principů, které měly za cíl vypořádat se s bezpříkladnými změnami kolem nás v návaznosti na vývoj světové ekonomiky. Toto nutilo manažery řídit se řadou příruček a standardů, aby zaručili určitou úroveň konku-

reneschopnosti firmy. Jedním z takových standardů je bezpochyby norma ISO 9000:2000, která je široce aplikována v celé řadě evropských zemích, na Novém Zélandě a v Austrálii. Naproti tomu ve Spojených státech amerických je jako paradigma moderního řízení považován standard **Baldrige National Quality Program** vydaný National Institute of Standards and Technology.



Obr.3 - Zastoupení analyzovaných firem v jednotlivých odvětvích průmyslu

Norma ISO 9000:2000 definuje 8 základních manažerských principů, které se užívají k hodnocení firmy směrem ke trvalému zlepšování výkonnosti a konkurenceschopnosti a napomáhá rozhodování. Tyto principy a jejich přesné vymezení je možno nalézt v [6].

Růst komplexnosti a nejistoty současného podnikatelského prostředí vede mnoho vědců a firem k vývoji a aplikaci nových manažerských teorií. Prof. Ja'afari popisuje v [7] současné prostředí jako komplexní otevřený systém, plný chaosu, vzájemné závislosti a sebeorganizace. Firmy divergují od tradičních podnikatelských a manažerských modelů, aby byly schopny reagovat na rostoucí komplexnost a nejistotu. Během tohoto procesu přijímají nové filozofie a stávají se dynamické. Tyto organizace jsou popsány v [3].

## Výsledky

Hlavním cílem příspěvku je identifikace Kritických faktorů úspěchu vedoucích k rozvoji a aplikaci nejvhodnějších praktik projektového řízení v projektově orientované společnosti, které jsou dále testovány především k určení jejich relevance a vztahu k celostnímu pojetí výkonnosti firmy a podrobeny benchmarkingu s principy řízení definovaných v normě ISO 9000:2000. Tabulka 1 uvádí výsledky relevance PM CSF zjištěných dotazováním v českých firmách včetně jejich relevance (velmi důležité = 100%, absolutně nedůležité = 0%) v podobě vnímané důležitosti oslovenými respondenty. Podotýkám, že přesná deskripce da-

ných PM CSF je popsána v [5] a její rozpracování bude součástí výsledků výzkumu PM State and Trends Czech Republic publikovaných během jara následujícího roku.

PM CSF	Relevance v %
Orientace na zákazníka	80
Schopnost koordinovat chod podniku	79
Efektivní rozhodování	78
Jasná komunikace	76
Citlivost a adaptace na změny	72
Efektivní monitoring a kontrola	71
Praktický přístup k řešení problémů	70
Schopnost řízení komplexnosti	70
Podpora týmové práce	69
Efektivní marketing	68
Vhodná IT infrastruktura	67
Podnikatelská etika a sociální zodpovědnost	67
Efektivní logistika a nákup	66
Rozvinuté externí vztahy	66
Integrace procesů a funkčních oblastí	63
Globální znalostní základna	63
Vyspělá aplikace projektového řízení	63
Efektivní výzkum a vývoj	63
Kreativní podniková kultura	62
Přístup ke kapitálu	61
Vlivy makrookolí	60
Efektivní a transparentní infrastruktura	55
Proaktivní a rozložený styl řízení	55
Projektové portfolio	52
Efektivní outsourcing	50
Zvyšování zainteresovanosti podniku i v činnostech, které nesouvisí přímo s definovanou strategií	47

*Tab. 1 – PM CSF a jejich relevance*

## Diskuse

Výsledky studie indikují, že české firmy působící v různých odvětví hospodářství, které participovaly na výzkumu, označují za nejvíce důležitý PM CSF **orientaci na zákazníka**, přičemž pod tímto PM CSF je chápána snaha zaměřit se na zákazníka (resp. stakeholdery) a uspokojení jejich potřeb prostřednictvím produktu projektu, který je dán všemi funkčními a fyzickými atributy, které jsou v rámci produktu zdokumentovány nebo realizovány.

Překvapující je, že PM CSF **Schopnost řízení komplexnosti** má pouze 70-ti % relevanci, neboť právě tento faktor je v ostatních zemích výzkumu PM State and Trends označován za nejdůležitější a navíc i současná literatura se velmi často zmiňuje o nesmírné důležitosti a významu právě tohoto faktoru. Tento výsledek je zřejmě ovlivněn skutečností, že české výrobní a nevýrobní firmy vykazují pouze relativní projektovou orientaci, a to 41% (dle výsledků Výzkumu konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců), neuvědomují si důležitost řízení komplexních projektů a navíc současným trendem řízení ovládající Českou republiku je CRM (Customer Relationship Management).

Druhým nejvýznamnějším PM CSF je Schopnost koordinace chodu podniku, který je definován jako ustavení systému, který vede k synchronizaci procesů, vstupů a výstupů. V rámci daného faktoru se nevzdalujeme výsledkům zahraničních zemí. Jak literatura, tak odborníci světového jména považují tento faktor za velmi důležitý, neboť synchronizace procesů, vstupů a výstupů tvoří základ pro dosahování podnikových cílů. Tento faktor zajišťuje, že všechny snahy podniku jsou v souladu s firemní strategií. V tomto směru se již přibližujeme ideálu – určitému stupni dynamické organizace (je definováno 5 stupňů), která plně uplatňuje efektivní systém koordinace založený na projektech spíše než na funkční orientaci.

Všechny analyzované faktory vykazují určitý stupeň relevance a důležitosti. Některé faktory vnímají české firmy jako důležitější, jiné za méně důležité a to i v komparaci s výsledky daného průzkumu v dalších sedmi zemích světa. Za nejméně důležitý faktor označují české firmy efektivní outsourcing, který je zde vnímán jako schopnost outsourcovat a subkontrahovat všechny procesy a funkce, které organizace neshledává efektivní pro zvýšení vlastní prosperity. Současné české konkurenční prostředí však outsourcingu využívá minimálně, zatím se tento faktor nedostal především malým a středním firmám pod kůži a většina firem má obavy z úniku informací při svěření některých svých údajů externí firmě. Podotýkám, že např. v Austrálii patří dány PM CSF taktéž mezi ty méně důležité, ačkoliv jeho relevance je mnohem vyšší, a to 70%, naproti tomu náš PM CSF vykazuje důležitost pouze 50-ti% relevancí.

V rámci mezinárodního průzkumu je za nejméně důležitý PM CSF označován faktor Efektivní výzkum a vývoj. Tento výsledek řešitele výzkumu překvapily, neboť v současném přetechnizovaném světě se měla za to, že výzkum a vývoj je mnohem důležitější, tuto skutečnost si vysvětlují tím, že tento faktor je řešen více méně právě formou outsourcingu, proto jej zahraniční firmy považují za důležitější než firmy české. Překvapující je i skutečnost, že PM CSF Efektivní výzkum a vývoj vykazuje zahraniční relevanci 60%, v České republice je tato relevance poněkud vyšší 63%, tento faktor v rámci ČR vykazuje průměrnou důležitost, avšak je na místě se skutečně zamyslet nad mezerou mezi vnímáním důležitosti tohoto faktoru v zahraničí a u nás. Je skutečností, že ačkoliv tento faktor vykazuje v současné době vyšší relevanci, než by pravděpodobně vykazoval před 5-ti, v mezinárodním měřítku však hodnocení tohoto faktoru a všech s nižší relevancí není tak úspěšné. Možností, jak zvýšit relevanci některých faktorů, včetně faktoru Efektivní výzkum a vývoj, je připravení a realizace projektů v rámci financování z Společného regionálního operačního programu Průmysl a podnikání, konkrétně Rozvoj, Inovace, Klastry.

Jednotlivé výzkumné týmy se hodlají v nejbližší době věnovat zpracování případových studií vedoucích k ještě hlubší identifikaci a klasifikaci PM CSF.

## **Závěr**

Alokací jednotlivých PM CSF k manažerským principům definovaných v ISO 9000:2000 se blíže věnoval výzkumný tým Univerzity v Sydney, který identifikoval řadu similitud, ale i odlišností. Díky této alokaci však zjistili, že ISO principy jsou vhodné pro využívání projektového řízení a řízení kvality, na druhou stranu ve snaze pokrýt široké spektrum projektového managementu v celé své šíři by bylo nutné tyto ISO principy ještě více rozšířit. Bylo zjištěno, že ISO principy postrádají širší kooperaci externích vztahů a partnerství, stejně jako strategické a kulturní aspekty. Přímé přiřazení PM CSF k ISO principům je provedeno v [5].

PM CSF v tomto výše definovaném pojetí mohou být využity k rozvoji lepších praktik projektového řízení, které mohou být dále využity k assessmentu dynamických organizací. Cílem jednotlivých dílčích výzkumných týmů podílejících se na mezinárodní studii PM State and Trend je vývoj praktického nástroje diagnostiky podniků. Přestože na trhu je k dispozici řada takových modelů, žádný však není vhodný pro komplexní diagnostiku v návaznosti na projektově orientovaný systém řízení firmy, tyto systémy nejsou holistické, nerespektují komplexnost a nejistotu.

Je evidentní, že nárůst komplexnosti konkurenčního prostředí českých firem a mezinárodního trhu vedl k momentům, kdy schopnost se s komplexností vyrovnat byla v dané chvíli jediná konkurenční výhoda.

Daný příspěvek prohlubuje a dále rozpracovává dosavadní stav pojetí konkurenceschopnosti formou Konkurenčního zámku, jak je definována řešitelským týmem Ústavu podnikové ekonomiky FaME UTB ve Zlíně pod vedením Ing. Miroslava Vráblíka v [2].

## Literatura

- [1] HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K., DVOULETÝ, M. Vytvoření, analýza a následná komparace modelu projektově orientované společnosti ve výrobním a nevýrobním sektoru. *Faktory podnikové úspěšnosti 2003*. Liptovský Ján: SPU Nitra, prosinec 2003, v tisku
- [2] VRÁBLÍK, M. A KOL. *Konkurenceschopnost malých a středních firem – dílčí výzkumná zpráva CEZ: J22/98:26300021* Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců. Zlín: UTB ve Zlíně, FaME ve Zlíně, 2004.
- [3] JAAFARI, A. Project management in the age of chaos: a study of professionalism in 21<sup>st</sup> century. *17<sup>th</sup> IPMA World Congress on Project Management*. 4-6 June 2003, Moscow, Russia. 7pp.
- [4] VOŘECHOVÁ, E. Projektový management inovací jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti podniku. *Konference studentů doktorského studia Mendelnet 2004*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, listopad 2004, v tisku
- [5] JAAFARI, A., VALENTA, K., HENSMAN, N. State of play and Trends in public and private sector organisations – critical success factors for organisational performance in a complex world. *18<sup>th</sup> IPMA World Congress on Project Management*. 19-20 June 2004, Budapest, Hungary
- [6] ISO, 2000. ISO 9000 and 14000 in brief, ISO, URL: <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/index.html>
- [7] JAAFARI A. Project Management in the age of complexity and change. *Project Management Journal*. Project Management Institute, December 2003, USA.

## **Kontakt**

Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D., Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav podnikové ekonomiky, Mostní 5139, 760 01 Zlín, tel. +420 57 603 2501, e-mail: [bockova@fame.utb.cz](mailto:bockova@fame.utb.cz)

Ing. Karel Valenta, Univeristy of Sydney, Department of Civil Engineering, Sydney NSW 2006, Australia, [karel@kristyna.net](mailto:karel@kristyna.net)