

# STRATÉGIAI PROJEKTEK VEZETÉSE

## *LEADING STRATEGIC PROJECTS*

**DR. SZABÓ LAJOS** egyetemi docens

Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar Menedzsment Intézet

**DR. CSEPREGI ANIKÓ** egyetemi adjunktus

Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar Menedzsment Intézet

### ABSTRACT

Nowadays we deal with projects in several areas of our lives. Large infrastructural investments – subway, bridge, railway, or highway reconstruction, building residential communities – are completed in projects. Large enterprises start projects to develop new products, services and to introduce them to the market. Project is also one of the often used terms regarding the planning, organizing and hosting of international sport and cultural events. The culture of projects is not only spreading rapidly in the last few years among small- and medium-sized enterprises and the public sector in the member states of the European Union, but the project management methods, techniques, and related knowledge used during these projects are also of extremely importance. Nowadays we are working and living among projects. These projects have become part of the organizational strategy, and project management is an integral part of strategic management.

### 1. Projekt és projekt menedzsment

A projekteknek számos definíciója létezik. Az egyes definíciók bemutatása helyett megadjuk azt az értelmezést, amely a szervezeti stratégia szempontjából leginkább elfogadható. Projektnek tekintünk minden egyszeri, nem ismétlődő, összetett, komplex feladatot, melynek egyértelműen, meghatározott célja (célrendszere), valamint adott költségvetési és időkerete van, továbbá pontosan definiált erőforrásokkal rendelkezik.

A projekt menedzsment fogalmának pontos meghatározásához a klasszikus menedzsment definícióból indulunk ki. Griffin (2008:4) értelmezésében „a menedzsment egy szervezet emberi, pénzügyi, tárgyi és információs erőforrásai tervezésének, döntéshozatalának, szervezésének, vezetésének és irányításának folyamata a szervezet céljainak eredményes megvalósítása érdekében”. Ezt alapul véve alkotjuk meg a projekt menedzsment definícióját: A projekt menedzsment a szervezet által megalkotott projekt célok eléréséhez a rendelkezésre álló emberi,

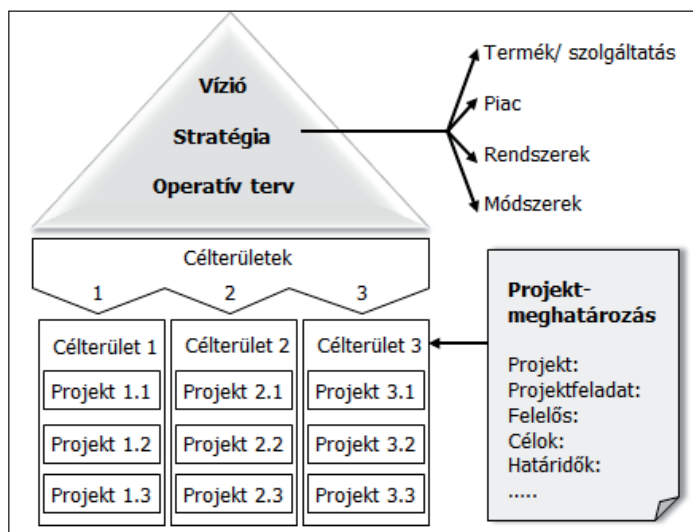
pénzügyi, tárgyi és információs erőforrások tervezésének, döntéshozatalának, szervezésének, vezetésének és irányításának folyamata.

## Stratégiai programok és projektek meghatározása

A szervezeti projektek alapvető célja a szervezeti stratégia, illetve a stratégiában megfogalmazott célok megvalósításának támogatása. A stratégiai célkitűzésekből vezethetők le az azokat támogató projektek, amelyek között a szolgáltatást nyújtó projektek szerepe éppúgy kiemelkedő, mint a kutatás-fejlesztési, termelési, beszerzési és értékesítési projekteké. E projektek együttes sikeres megvalósítása eredményezi a stratégiai célok teljesítését (1. ábra).

### 1. ábra: A vállalati stratégia és a projektstratégia kapcsolata

1. figure: The connection of organizational strategy and project strategy



*Forrás: Kessler, Winkelhofer 1997:62*

Szervezeti szinten a stratégia-készítés első és talán legfontosabb lépése a szervezet víziójának, jövőképeinek meghatározása. A vízióban a szervezet jövőbeni kívánatos állapotát vázoljuk fel. Ezt követően helyzetelemzést végzünk, és a szervezet jelenlegi állapotát mérjük fel. A kívánatos állapot és a jelenlegi állapot összevetésével alakulnak ki a szervezet stratégiai céljai. A célok legáltalánosabb körvonalazását a misszió jelenti. A misszió a szervezeti stratégia és értékrendszer magját képező vezérelv kialakítása, amely mozgósító erejű a vezetők és a beosztottak számára. A missziónál konkrétan megfogalmazott szervezeti célok a szervezeti irányítási rendszer központi elemét képezik (Barakonyi, Lorange 1993:50-52). A szervezeti célok megfogalmazásánál már számszerűségekre kell törekedni. A célok-

hoz vezető utat stratégiai programok sorozataként építjük fel, a stratégiai programokat konkrét, rövid távú operatív programokra bontjuk.

A szervezeti stratégia és ezáltal a stratégiai célkitűzések, illetve a programok különböző területekre vonatkozhatnak: termékekre és szolgáltatásokra, piacokra vagy piaci szegmensekre, különböző rendszerek bevezetésére, továbbá meghatározott módszerek, eljárások bevezetésére és alkalmazására.

A piacokkal, illetve piaci szegmensekkel kapcsolatos stratégiai célkitűzések kialakításához a szervezet környezetét kell elemeznünk. A konkurencia költség-szerkezetének elemzése is hozzájárulhat ahhoz, hogy például új termék adott piacra való bevezetésekor az alacsony áron való behatolás stratégiáját követjük-e, avagy a termékünk magasabb piaci árához a megkülönböztetés (többletszolgáltatás, magasabb minőség, hosszabb élettartam) stratégiáját rendeljük. Az egyes szakterületeket ezek a stratégiák indirekt módon befolyásolják.

A stratégiai célkitűzések nem csak termékekre/szolgáltatásokra vagy piaci területekre, hanem különböző rendszerek bevezetésére is vonatkozhatnak. Ilyenek lehetnek bizonyos gyártási, minőségügyi, informatikai vagy karbantartási rendszerek vállalati bevezetései.

A stratégiai célkitűzések, illetve programok új módszerek, eljárások vállalati bevezetésére, illetve már meglévő módszerek továbbfejlesztésére is irányulhatnak. Ilyen új módszerek lehetnek például a különböző beszerzési, gyártási és értékesítési eljárások. Ezeknek a módszereknek a bevezetése is csak az érintett szakterületek vezetőinek aktív bevonása mellett valósulhat meg.

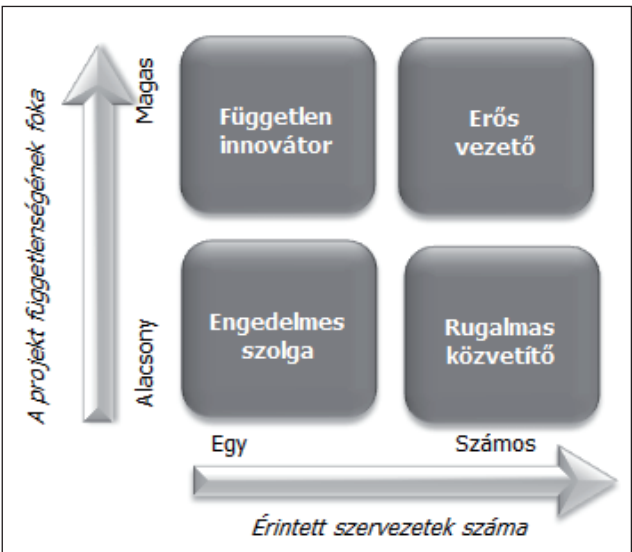
Az említett területeken megfogalmazott stratégiai célkitűzéseket természetesen operatív tervekké is leképezhetjük. Egy új termék piaci bevezetése, egy új karbantartási rendszer vállalati bevezetése azonban a vállalati siker szempontjából igen nagy jelentőséggel bír. Célszerű tehát kiemelten kezelni ezeket a stratégiai szempontból meghatározó célterületeket. Ezeken a területeken a stratégiai célokat projektek sorozataként valósíthatjuk meg. A projektcélokat a stratégiai célokhoz igazítjuk. Az adott célterületen sikeresen megvalósított projektek együttes eredménye alapján juthatunk el a szervezeti stratégia sikeréhez. Ebben az értelemben beszélhetünk projektorientált stratégiai tervezési rendszerről.

## **Projektstratégia kialakítása**

Egy adott projekt stratégiája nagyban függ attól, milyen a projektnek a környezetében elfoglalt helye, pozíciója. A projekt pozíciója egyrészt attól függ, mekkora autonómiával rendelkezik a projekt a szervezeten belül, másrészt attól, mennyi és milyen erős befolyással rendelkező érintett kapcsolódik a projekthez. Az alábbi mátrix a projekt függetlenségének mértéke és a projekthez kapcsolódó erős befolyással bíró érintettek száma alapján négy lehetséges projektstratégiát mutat be (2. ábra).

## 2. ábra: Projektstratégiák típusai

### 2. figure: Types of project strategy



Forrás: Artto et al., 2008:9

Az engedelmes szolga stratégiával rendelkező projektek számára az anyavállalat jelenti a legfontosabb érintettet. A projekt célja az anyavállalat által meghatározott projektelőírások teljesítése. A projekt célja és a hármás peremfeltétel megadása az anyavállalat jogkörébe tartozik. A projekt számára az anyavállalat biztosítja az emberi-, pénzügyi- és tárgyi- erőforrásokat. Az anyavállalat erőteljes kontrollja érvényesül, a projekt előrehaladásáról rendszeres jelentéseket készítenek az anyavállalat számára. A projekt sikerét az anyavállalat elvárásainak való megfelelés mértéke határozza meg.

A független innovátor stratégia azt az irányvonalat képviseli, amely az innovatív és független működést preferálja. A projektcélok meghatározása a projekten belül, az anyavállalattól függetlenül valósul meg. A projekt néhány vonatkozásában kötődik az anyavállalathoz is (például az anyavállalat a projekt-szponzor), ugyanakkor más vonatkozásában verseng, harcol az anyavállalat más egységeivel (például verseng az erőforrások megszerzéséért az anyavállalat más projektjeivel vagy ellenérdekelt a funkcionális egységek céljaival). A projekt sikerét az új termékek vagy szolgáltatások számával és azok újdonságtartalmával, a véghezvitt szervezeti változások mértékével, a szervezeti folyamatok hatékonyság-növelésének mértékével írhatjuk le. Bár a projekt célkitűzése független az anyavállalati céloktól, a projekt sikere az innováció eredményeként hatással lehet az anyavállalat üzleti stratégiájára is.

A rugalmas közvetítő stratégia azokra a projektekre jellemző, ahol jelentős számú érintett érdekeit szem előtt tartva tűzik ki a célokat és valósítják meg azo-

kat. A projekt céljainak meghatározásakor figyelembe kell venni az összes érintett elvárásait, céljait, szükségleteit, valamint az általuk támasztott követelményeket. A projekt az érintettek elvárásainak és befolyásának feltérképezésére koncentrálnak. Projekt-érdekháló elkészítése a projektstratégia meghatározásának alapja. A projekt az érintettek hatásainak pozitív szinergiáit kell, hogy kihasználja. A projekt sikere elsősorban azon múlik, hogy mennyire képes ezt a szinergiát kiaknázni. A projekt sikerét az érintettek elégedettségén mérhetjük le.

Az erős vezető stratégia irányvonalában a projekt függetlenségét előtérbe helyező kultúrát alakít ki, és hangsúlyozza a projekt sikeres megvalósításának fontosságát. Mindez azt jelenti, hogy a projekt maga alakítja ki céljait. Teszi mindezt ugyanakkor a projekt érintetteinek hálózatában. A projekt belülről kifelé építkezik: a projekt céljainak és peremfeltételének meghatározása után alakítja ki az irányítási rendszerét, amelyben az egyes érintettek jól meghatározott pozíciókat foglalnak el, míg más érintetteket tudatosan kizárnak ebből a hálózatból. A projekt jelentőségét az adja, hogy a projekthálózat újszerű felfogást képvisel, az egyes érintetteket erőforrásnak tekinti a projektcélok elérése érdekében. A projekt sikerét nagymértékben befolyásolja, hogy a projekt képes-e az érintettek befolyásolási képességét, hatalmát úgy kezelni, felhasználni vagy megváltoztatni, hogy azok teljes mértékben a projektcélok megvalósítását támogassák. A projekt végső sikerét a projekt eredményének a projekt környezetére, a társadalomra gyakorolt hatásából mérhetjük le.

#### **4. Projektek sikere**

A projekt stratégia meghatározása mellett fontos kérdésként merül fel, hogy mikor tekinthetünk egy projektet sikeresnek. Stratégiai szempontból a leginkább megfelelő választ a Standish Group elemzései adják meg.

A Standish Group 1994-95. óta IT és szoftverfejlesztési projektek sikerességét vizsgálja, amelyben jelentős arányban jelen vannak az Egyesült Államokra és Európára vonatkozó adatok, átfogó képet adva a projekthez kapcsolódó statisztikákról. Az egyes időszakokra vonatkozóan elkészített elemzésről megállapítható, hogy a vizsgált projektek közel 60%-a az Egyesült Államokból, 25 %-a Európából, és a maradék 15 % pedig a világ többi részéről származik. A vizsgált vállalatok több mint fele a Fortune 1000 vállalatok közé tartozik. Ezen vállalatok számos iparágból tevődnek össze. A vizsgálat résztvevői között megtalálhatóak a vállalatok informatikai igazgatói, az alelnökök, az igazgatók és projekt menedzserek. Napjainkra a Chaos Report már 18 év 90.000 befejezett IT projektjének adatait foglalja magában.

A kutatók a projekteket három kategóriába sorolták:

Sikeres projekt: A klasszikus projektsiker felfogását követve sikeres az a projekt, amely határidőre és az előirányzott költségkeret betartva, a projekt kezdetén meghatározott funkciókat és specifikációkat megvalósítva jön létre.

Vitatott sikerű projekt: A projekt létrejön és a végeredménye működőképes, azonban túllépi a határidőt és/vagy az előirányzott költségkeretet, továbbá a projekt kezdetén meghatározott funkciókat és specifikációkat sem tudja teljes mértékben megvalósítani.

Sikertelen projekt: A projektet a projektciklus valamely fázisában leállították.

Az 1. táblázat az elmúlt másfél évtized vizsgálati eredményeit mutatja be.

### 1. táblázat: Sikeres projektek aránya a vizsgált projektekénél (%-ban kifejezve)

#### 1. table: Distribution of successful project within the examined projects (%)

	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2009	2012
Sikeres	16	27	26	28	34	29	35	32	39
Vitatott	53	33	46	49	51	53	46	44	43
Sikertelen	31	40	28	23	15	18	29	24	18

*Forrás: Chaos Report 1995-2012*

A táblázat adataiból látható, hogy az 1994-es felmérés szerint átlagosan minden harmadik szoftverfejlesztési projekt megbukott, és minden hatodik projekt volt igazán sikeresnek tekinthető. Az elmúlt csaknem két évtizedben a sikeres projektek aránya több mint a duplájára nőtt – átlagosan minden második-harmadik projekt lesz sikeres –, a sikertelen projektek aránya pedig csökkent – minden ötödik projekt bukik el –, azonban ezek a számok a szakma elméleti és gyakorlati szakemberei számára egyaránt elkeserítőek.

A vizsgált projektek fele az eredeti költségvetést több mint 50%-kal lépte túl, ötödrészüket pedig az eredeti költségvetés dupláját is meghaladta. A vizsgálatban szereplő projektek kétharmada a kitűzött határidőt a projekt eredetileg becsült átfutási idejének több mint felével lépte túl, és csaknem felénél kétszer annyi idő kellett a projekt befejezéséhez, mint azt előzetesen számították. A mintában szereplő projektek egyharmada az előzetesen meghatározott, számszerűsített specifikációk 25%-át nem tudta megvalósítani, ugyanakkor több mint negyedrésze ezen specifikációk 50%-át sem tudta teljesíteni.

A kutatás arra is választ keresett, mi lehet az oka az ilyen magas mértékű sikertelenségnek. A 2. táblázat a siker legfontosabb okait mutatja be. Az egyes tényezők sorrendje gyakorisági sorrendet is jelent.

## 2. táblázat: Projektek sikerfaktorai

2. table: Project success factors

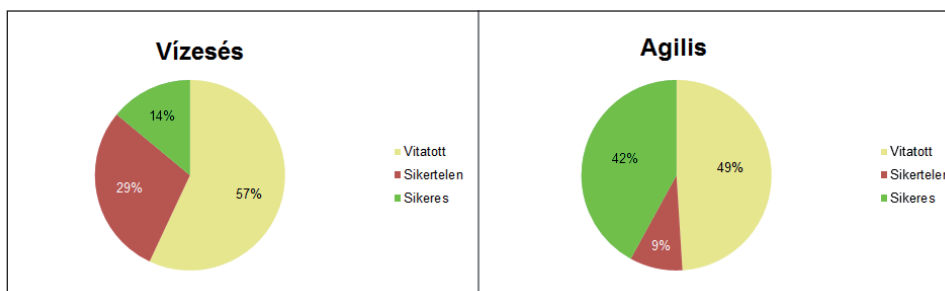
1994	1998	2000	2004	2009, 2012
1. A végső felhasználók bevonása	1. A végső felhasználók bevonása	1. A felső vezetés támogatása	1. A végső felhasználók bevonása	1. A felső vezetés támogatása
2. A felső vezetés támogatása	2. A felső vezetés támogatása	2. A végső felhasználók bevonása	2. A felső vezetés támogatása	2. A végső felhasználók bevonása
3. A követelmények egyértelmű meghatározása	3. Kisebb projekt mérföldkövek kialakítása	3. Kompetens szakemberekből álló	3. Kisebb projekt mérföldkövek kialakítása	3. Egyértelmű üzleti célok
4. Megfelelő, alapos tervezés	4. Kompetens szakemberekből álló	4. Kisebb projekt mérföldkövek kialakítása	4. Odaadón, keményen dolgozó projektszaktagok	4. Érzelmű érettség
5. Reális elvárások	5. A projekt résztvevők elkötelezték a projekt	5. Egyértelmű vízió és világos célok	5. Egyértelmű vízió és világos célok	5. Hatókör optimalizálása
6. Kisebb projekt mérföldkövek kialakítása				6. Agilis folyamatok
7. Kompetens szakemberekből álló				7. Projekt menedzsment szakértelem
8. A projekt résztvevők elkötelezték a projekt				8. Képzett munkaerő
9. Egyértelmű vízió és világos célok				9. Megvalósítás
10. Odaadón, keményen dolgozó projektszaktagok				10. Eszközök és infrastruktúra

*Forrás:* Chaos Report 1995-2012, Chaos Manifesto 2013:4

A vizsgálatok azt mutatják, hogy a projekt sikert befolyásoló tényezők között a végső felhasználó bevonása és a felső vezetés támogatása a legfontosabb. Az utóbbi években elsősorban az IT projekteknél, továbbá napjainkban egyre több területen az agilis projekttervezés térhódítása figyelhető meg. A 2012-es CHAOS Report már arról tudósít, hogy agilis projektek háromszor sikeresebbek, mint nem agilis társaik (3. ábra). Azon szoftveralkalmazások, amelyeket agilis folyamat során fejlesztettek ki háromszor sikeresebbek a hagyományos vízéses módszerrel megvalósított projektekkal szemben, valamint határidő és költség-túllépéssel is sokkal kisebb arányuk valósul meg.” (CHAOS Report 2012:25).

### 3. ábra: Vízésés és agilis projektek sikeressége

3. figure: Success of waterfall és agile projects



*Forrás:* CHAOS Report 2012

A Standish Group kutatásait számos kritika éri. A kritikusok kiemelik, hogy a kutatók a projekt sikerét csak a projektháromszög szempontjából vizsgálják, és elhanyagolnak olyan kérdéseket, mint a projekt kockázatok mértéke és kezelése, valamint az ügyfelek elégedettségének vizsgálata (Dominguez 2009). Elismerik ugyanakkor, hogy a vizsgálatok statisztikai eredményei jól tükrözik a valóságot, hiszen egyrészt az elmúlt évtizedben ugyan sokkal több minősített projekt menedzser irányít projekteket, jelentősen nőtt a projekt tréningek száma és színvonala, valamint a projekt módszerek és technikák tárháza is gazdagodott, ugyanakkor nőtt a projektek komplexitása, kockázata, valamint csökkent a projektek rendelkezésére álló időtartam. Ezek a hatások azonban nagyrészt kioltják egymást.

## 5. Összegzés

Cikkünkben megkíséreltük áttekinteni a stratégiai projektek legfontosabb jellemzőit. Bemutattuk a szervezeti stratégia és a projektstratégia kapcsolatát, valamint a projektorientált stratégiai tervezés jellemzőit. Részletesen elemeztük a különböző projekt stratégiákat és felvázoltuk a projekt siker legfontosabb tényezőit. A Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karán működő projekt menedzsment kutatócsoport a bemutatott témában végzett empirikus kutatások eredményeit az elkövetkezendőkben folyamatosan publikálja.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Artto, K. – Kujala, J. – Dietrich, P. – Martinsuo, M. (2008) What is project strategy? *International Journal of Project Management* Vol. 26. No. 1, pp. 4-12.
- Barakonyi Károly – Lorange, Peter (1993): *Stratégiai menedzsment*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Dominguez, Jorge (2009) *The Curious Case of the CHAOS Report 2009*. [www.projectsart.com](http://www.projectsart.com)
- Griffin, R. W. (2008): *Management*. Houghton Mifflin Company, Boston
- Kessler, H. – Winkelhofer, G. A. (1997): *Projektmanagement*. Springer Verlag, Heidelberg.
- CHAOS Manifesto (2013). The Standish Group. [www.standishgroup.com](http://www.standishgroup.com)
- CHAOS Report (1995-2012). The Standish Group. [www.standishgroup.com](http://www.standishgroup.com)