

## Koľko krokov ste pred vašou konkurenciou?

Problémom mnohých organizácií v súčasnosti je nedostatok obchodných príležitostí a určitý znížený záujem o služby či produkty, ktoré poskytujú. Okrem vonkajších aspektov vyplývajúcich zo súčasnej situácie vo svete obráťme pozornosť na druhý pól obchodných vzťahov - na dodávateľov. V článku sa pokúsime analyzovať mechanizmus podporujúci udržanie sa firmy vo „výklenku v čase“ t.j. mať v ponuke progresívne, zaujímavé „nadčasové“ produkty, alebo služby. V súčasnej dobe takmer každá firma pohybujúca sa na špici vo svojom odbore sa snaží aplikovať (s väčším alebo menším dôrazom) metodiku projektového riadenia. Správne pochopenie princípov moderného projektového riadenia môže priviesť firmu k silnejšej udržateľnej pozícii na trhu.

Nasledujúce informácie rozdelíme do troch navzájom prepojených blokov, ktoré s uvedenou témou súvisia: Obchodné pôsobenie, Riadenie projektu, Vyhodnotenie projektu.

### Obchodné pôsobenie

Prvý krok v tomto smere sa odvíja od osobného prístupu, myslenia a aktivity obchodných manažérov, ktorí musia byť vybavení okrem informačných brožúr s opisom súčasných produktov aj uskutočniteľnými prvkami vízie a stratégie ich firmy na najbližšie obdobie. Obchodný manažér okrem bežných, ale nie „ľahkých“ zákaziek (ponuka – dodávka – platba) má aktívne vyhľadávať vhodné príležitosti na uskutočnenie strategických projektov v zmysle pilotného overenia výroby, nových technológií, služieb, ktoré posunú alebo udržia jeho firmu (dodávateľa) v spomínanom „výklenku v čase“. Nesprávne nastavený systém motivácie obchodných manažérov (často priamoúmerný okamžite získanej finančnej hodnote z projektu) pôsobí proti vyššie uvedenému posunu obchodných manažérov od „klasických predajcov“ ku kľúčovým osobám umožňujúcim okrem prežívania aj napredovanie firmy v stanovenom smere. Vrcholovým manažmentom stanovená stratégia a následná úzka spolupráca obchodného manažéra, technologických špecialistov a projektového manažéra je nevyhnutná pre správne definovanie rozsahu špecifickej ponuky ako aj predmetu zmluvy, ktorá bude následne strategickým projektom realizovaná. Na tomto mieste je potrebné uviesť, že takéto projekty zvyčajne neprinášajú okamžitú finančnú hodnotu pre dodávateľa avšak otvárajú dvere do nového obchodného priestoru.



### Riadenie projektu

Problémom úspešného riadenia projektu v súčasnosti už nie je chýbajúca znalosť princípov projektového riadenia na úrovni projektových manažérov alebo členov projektových tímov. Zdá sa, že kameň úrazu leží o poschodie vyššie. Starostlivo – v hraniciach projektu – naplánovaný projekt je iba polovica práce. Projekt je potrebné umiestniť do kontextu iných „rôznou rýchlosťou bežiacich“ projektov a iných neprojektových aktivít (a to nielen na strane dodávateľa). Poznanie aktuálneho stavu situácie a prognózy postupu prác na projektoch je úlohou projektovej kancelárie. Projektová kancelária, ktorá nezostane na minimálnej úrovni aktivít (tvorba internej metodiky, uskutočňovanie školení, žiadanie kapacít pre projekty, archivácie dokumentácie z projektov) môže byť výraznou hodnotovo orientovanou súčasťou riadenia firmy. Je v záujme vrcholového manažmentu, aby „oddeleniu“ projektová kancelária stanovilo také zodpovednosti ale aj právomoci, ktoré zaručia plynulý chod „strojovne“ firmy.

Nastavenie strategických projektov (v zmysle ich orientácie na nové produkty alebo služby nazývané pilotné projekty) a ich umiestnenie v portfóliu projektov organizácie má svoje špecifiká. Z dôvodu dodržania rozsahu tohto článku uvádzame len niektoré najvýznamnejšie:

### 1. Časové plánovanie

Na úrovni obchodného a projektového manažéra je potrebné pri určovaní zmluvných termínov dodávok pamätať na tzv. „Krivku učenia sa“. Je známe, že nové úlohy nám trvajú dlhšie jednak z dôvodu menších skúseností, zručností a znalostí ale aj z dôvodu často vopred neodhalených technologických či ľudských väzieb v novom prostredí vykonávaného projektu.

Inak vyjadrené - pre úvodné technologické fázy pilotného projektu je potrebné uvažovať s určitými časovými rezervami, ktoré pokryjú čas potrebný pre „naštudovanie“ a riešenie doteraz neznámych otázok.

### 2. Projektový tím

Každý nepreskúmaný terén pilotného projektu si vyžaduje potrebu premysleného nákladového a kapacitného plánovania. Prípravu technologických špecialistov vo zvolenej oblasti strategického plánovania je potrebné premyslieť a zo strany oddelenia ľudských zdrojov uskutočniť v potrebnom predstihu, tak aby títo budúci kľúčoví členovia projektového tímu už mohli byť zapojení do definovania rozsahu a časovej náročnosti pripravovaného projektu.

Strategický zámer firmy je teda potrebné začať realizovať v istom predstihu aj napriek riziku, že sa ho v krátkej dobe nemusí podariť „pokryť“ reálnymi zákaznickými projektmi.

### 3. Manažérske etapy riadenia projektu

V praxi osvedčený prístup k riadeniu projektov (nielen pilotných) je riadenie pomocou manažérskych etáp (za sebou nasledujúce časové úseky rôzneho trvania). Projekt je rozdelený na niekoľko - podľa potreby určených - manažérskych etáp, ktoré umožňujú precíznejšie a ciele riadenie naplánovaných prác v rámci etapy. V rámci ukončenia prebiehajúcej etapy sú vyhodnotené realizované výstupy tejto etapy, ako aj celkový vývoj projektu vo väzbe na plánované ciele projektu. Súčasne je na základe už získaných skúseností z práve ukončovanej etapy pripravovaný detailný plán nasledujúcej etapy (vyhneme sa týmto nutnosti plánovať celý projekt v detailoch vopred).

### Vyhodnotenie projektu

Jednoduché - klasické vyhodnotenie projektu spočíva v porovnaní plánovaných a skutočných hodnôt sledovaných parametrov (čas, náklady, kvalita, rozsah, riziká projektu) a vypracovaní poučenia z projektu. Každý strategický projekt je uskutočnený s cieľom získať prínosy pre budúce obdobie. Ako už bolo spomenuté, pri týchto projektoch je často okamžitý finančný prínos menší (často aj nulový) – čo však nemusí znamenať, že projekt bol neúspešný. Vyhodnotenie prínosov projektu je potrebné vykonať jednak pri skončení projektu, ako aj neskôr (s určitým časovým odstupom 4 – 6 mesiacov), kedy je možné reálne posúdiť správnosť strategického rozhodnutia a vyhodnotiť získané strategické výhody a obchodné benefity vo väzbe na návratnosť investícií do strategického projektu (resp. do celkovej realizácie strategického zámeru firmy).

Myslime na to, že mnohé firmy, ktoré popri denno-dennej práci na „zabehnutých“ projektoch nemysleli na budúce strategické ciele a postavenie na trhu, dnes už nefigurujú na zozname hráčov, ktorí sa môžu zúčastniť „turnajov“ s cieľom získať zaujímavú zákazku.

Rudolf Christopher Takáč, Ján Tkáč