

Smart Energy Forum Bratislava 2016

## Aktívne riadenie zákazky = viacej peňazí pre vás!

doc. Ing. Petr VŠETEČKA, PhD.



Ak chcete byť úspešní v oblasti obnoviteľných zdrojov, **nestačí byť odborníkom iba na oblasť obnoviteľných zdrojov!!!**

Pre úspešné riadenie projektov a zákaziek v tejto oblasti potrebujete aj minimálne manažérske znalosti a praktické skúsenosti z projektového riadenia. Tento minimálny rozsah sa nazýva „**projektové minimum**“ a zahŕňa univerzálne základné princípy, ktoré sú využiteľné vo všetkých typoch projektov a zákaziek. Preto sa v článku „Aktívne riadenie zákazky = viac peňazí pre vás!“ dozviete, ktoré základné princípy sa oplatí využiť, aby ste zákazku nepokazili – ba naopak, aby ste ušetrili Váš drahocenný čas a zarobili viacej peňazí. Zároveň sa dozviete, čo konkrétne môžete urobiť, aby ste nadobudli požadované znalosti a praktické skúsenosti a boli v budúcnosti ešte úspešnejší.

### Obsah

1. [Skúsenosti z praxe](#)
2. [Projektové myslenie](#)
3. [Ako zarobiť viacej peňazí?](#)
4. [Čo konkrétne urobiť?](#)

## 1. Skúsenosti z praxe

*Trocha humoru na úvod:*

„Nikdy nerobím rovnakú chybu 2x!

Vždy ju urobím tak 5 až 6x!“ Len tak, aby som si bol istý!“ ☺

Ak riadite zákazky alebo sa spolupodieľate napríklad ako dodávateľ na zákazkách, potom ste si všimli niektorých opakujúcich sa chýb. Tieto chyby majú súvislosť s kvalitou a v konečnom dôsledku vedú k časovým a finančným stratám na zákazke.

Podľa medzinárodného štandardu projektového manažmentu IPMA® je zákazka externý projekt (projekt pre externého investora). Kvalita projektu (zákazky) je meraná:

- **spokojnosťou** zúčastnených strán s kvalitou produktu projektu,
- **spokojnosťou** zúčastnených strán s kvalitou riadenia vlastnej zákazky.

Pričom **kvality produktu projektu** je stupeň splnenia požiadaviek (očakávaní) odsúhlasených predstaviteľmi zúčastnených strán na používateľské a technické vlastnosti výstupov projektu. Používateľské a technické vlastnosti výstupov projektu sú popísané v dokumente špecifikácia výstupov (výkaz výmer) a tvoria preberacie kritériá.

A **kvalita riadenia projektu** je stupeň splnenia požiadaviek (očakávaní) odsúhlasených predstaviteľmi zúčastnených strán na samotné riadenie projektu vrátane komunikácie.

Dobrou správou je, že vyššie spomínaným chybám sa dá predchádzať, najmä ak sa zameriate na niekoľko všeobecne platných princípov riadenia projektov a zákaziek, popísaných v knihe „Projektové myslenie“ (PTBOK™ Guide):

- a) Projektový trojuholník
- b) Zameranie na prínos pre zákazníka
- c) Začínajte myšlienkou na koniec!
- d) Zjedzte slona!
- e) Komunikujte, komunikujte, komunikujte!

*Poznámka:*

IPMA® - International Project Management Association.

Viac informácií na <http://www.projektoveriadenie.sk/kurzy-ipma>

[\(späť na obsah\)](#)

## 2. Projektové myslenie

Pri riadení jednoduchého, ale aj komplexného projektu je vhodné využívať „zdravý sedliacky rozum“. Vo svojej podstate ide o dodržiavanie niekoľkých osvedčených princípov, ktoré sú popísané v tejto časti.

### a) Projektový trojuholník

Základom projektového myslenia je spôsob uvažovania v troch rovinách:

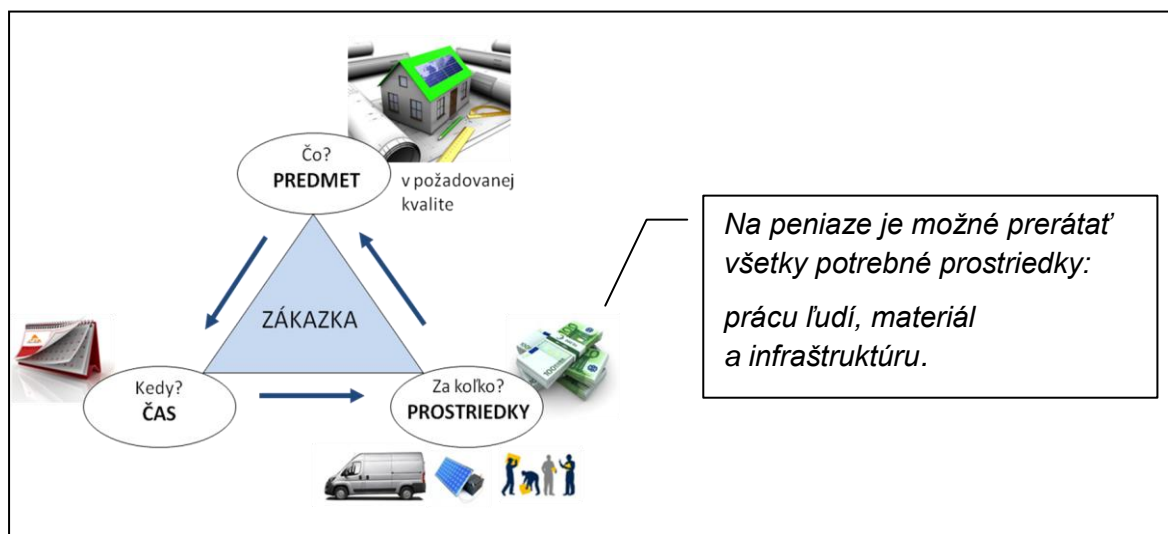
- PREDMET,
- ČAS,
- PROSTRIEDKY.

Tieto tri roviny sú označované ako projektový trojuholník alebo „trojimperatív“ projektu. Projektový trojuholník odpovedá na základne otázky riadenia projektov (pozri obrázok 1):

- ČO? Čo ma byť urobené a v akej kvalite?
- KEDY? V akých termínoch to ma byť urobené?
- ZA KOLKO? S akými prostriedkami to ma byť urobene?

Odpovede na tieto otázky musíte poznať pri vypracovávaní cenovej ponuky, pri uzatváraní zmluvy, na konci jednotlivých etáp aj pri vypisovaní preberacieho protokolu na konci celej zákazky.

Odpovede na tieto otázky potrebujú poznať aj vaši pracovníci pri delegovaní čiastkovej úlohy, alebo váš subdodávateľ pre dodávku technológie.



Obrázok 1 Projektový trojuholník ako základ projektového myslenia © 2016 Všetechka

## b) Zameranie na prínos pre zákazníka

Zameranie na prínos pre zákazníka je odpoveď na základnú otázku PREČO? Prečo sa projekt robí? Aký má zákazníkovi priniesť osôh a dlhodobý prínos?

Zistite akú potrebu alebo problém potrebuje zákazník vyriešiť a zamerajte sa na splnenie jeho očakávaní!

Uvedomte si:

*„Zákazníkovi je jedno, aké problémy máte vy. On vám platí za vyriešenie jeho problému!“*

## c) Začínajte myšlienkou na koniec!

Odpovedzte si na otázku: „Čím sa končí zákazka?“

Možno odpoviete odovzdaním diela, či podpisom záverečného protokolu o ukončení prác alebo kolaudáciou. Máte pravdu, pretože zákazka sa končí tým, čím sa dohodnete že sa končí. No z podnikateľského hľadiska končí pripísaním fakturovanej sumy na účet!

Ak si túto skutočnosť uvedomíte, môžete ísť pri plánovaní a riadení zákazky od konca. Môžete si skontrolovať (napríklad formou kontrolného zoznamu – Checklist) či je dielo zhotovené podľa špecifikácie, ale aj to či máte všetku požadovanú dokumentáciu, ktorá sa po vás bude na konci zákazky vyžadovať.

Ak viete, čo sa po vás bude chcieť na konci, dokážete si aj naplánovať ako to urobiť.

## d) Zjedzte slona!

Ďalšia otázka: „Dokázali by ste zjesť slona?“

Možno vás napadá, že NIE, lebo je príliš veľký. Ale správna odpoveď je: ÁNO, po malých kúskoch. Dokázali by ste zjesť aj počítač alebo tablet či smartfón, na ktorom čítate tento článok, keby bol rozdelený na dostatočne malé kúsky. A ak si zavoláte kolegov, montážnu čatu či subdodávateľov, tak skrátime aj dobu konzumácie. ☺

A presne o tom je tento princíp. Rozdeľ ľubovoľne veľký problém (napr. zákazku) na dostatočne malé kúsky a dokážeš ho vyriešiť (zákazku zrealizovať). V projektovom riadení sa táto technika nazýva „Breakdown Structures“ a prekladá sa ako hierarchické štruktúry, či stromové delenie nadol. S jeho využitím je možné rozdeliť na menšie celky napríklad požadované výstupy (technológiu), práce, náklady a podobne.

Jej hlavné využitie je na vykonanie presnejších odhadov potrebných prác na zákazke, ich prácnosti, časovej a finančnej náročnosti a podobne.

## e) Komunikujte, komunikujte, komunikujte!

Ak by ste si z tohto článku mali **zapamätať iba tri slová**, sú to tieto: „Komunikujte, komunikujte, komunikujte!“

Komunikujte so zákazníkom o jeho očakávaníach, komunikujte so subdodávateľom aj montážnikmi o technických problémoch, vzájomne sa informujte o reálnom stave zákazky a informácie preverujte. Pri kontrolných dňoch zákazky „zodvihnite zadok“ a choďte skontrolovať reálny stav zákazky na miesto a na vlastné oči. Lebo papier znesie všetko. A slová „Ja som si myslel“ vás pripraví o čas a o peniaze.

[\(späť na obsah\)](#)

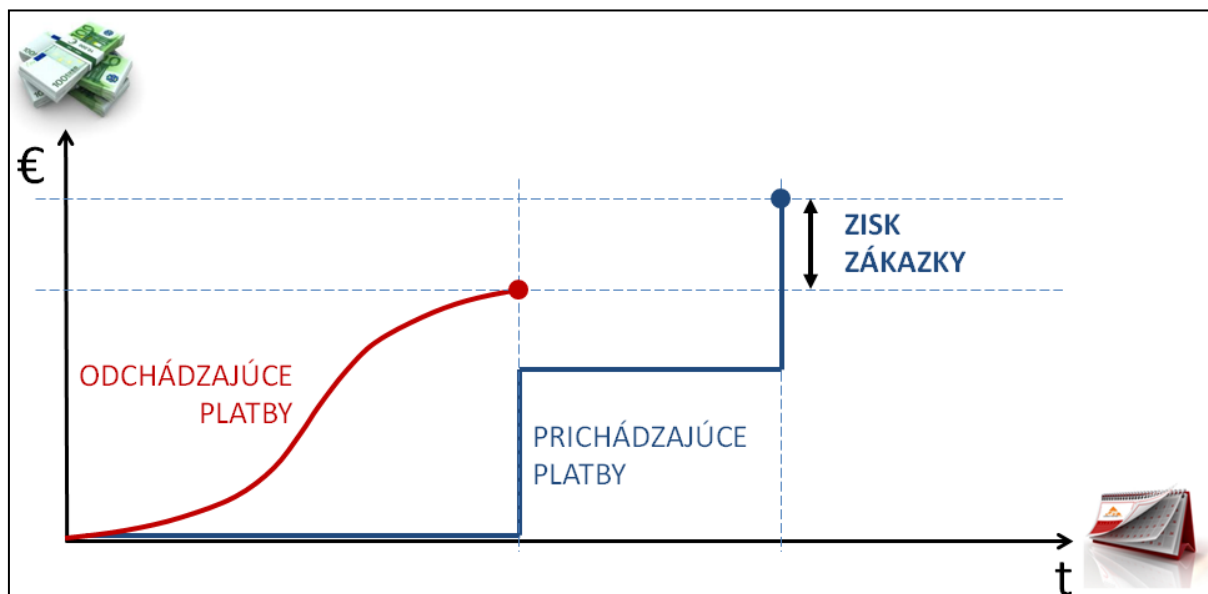
### 3. Ako zarobiť viac peňazí?

„Nikdy nemáme čas ani prostriedky, aby sme veci urobili správne na prvý raz.“

„Vždy však nájdeme dostatok času aj prostriedkov, aby sme to po sebe opravili!“

Murphyho zákon

Jeden príklad za všetky. Predpokladajme projekt, v ktorom vy ako zhotoviteľia budete nakupovať technológiu, materiál a platiť za prácu (obrázok 2, červená krivka). Prvá platba za zákazku vám bude vyplatená až po odovzdaní/prevzatí diela zákazníkom a druhá platba formou štátneho príspevku po zaslaní a skontrolovaní všetkých požadovaných písomností a dokumentácie podľa vopred definovaných podmienok štátnej pomoci (obrázok 2, modrá krivka).

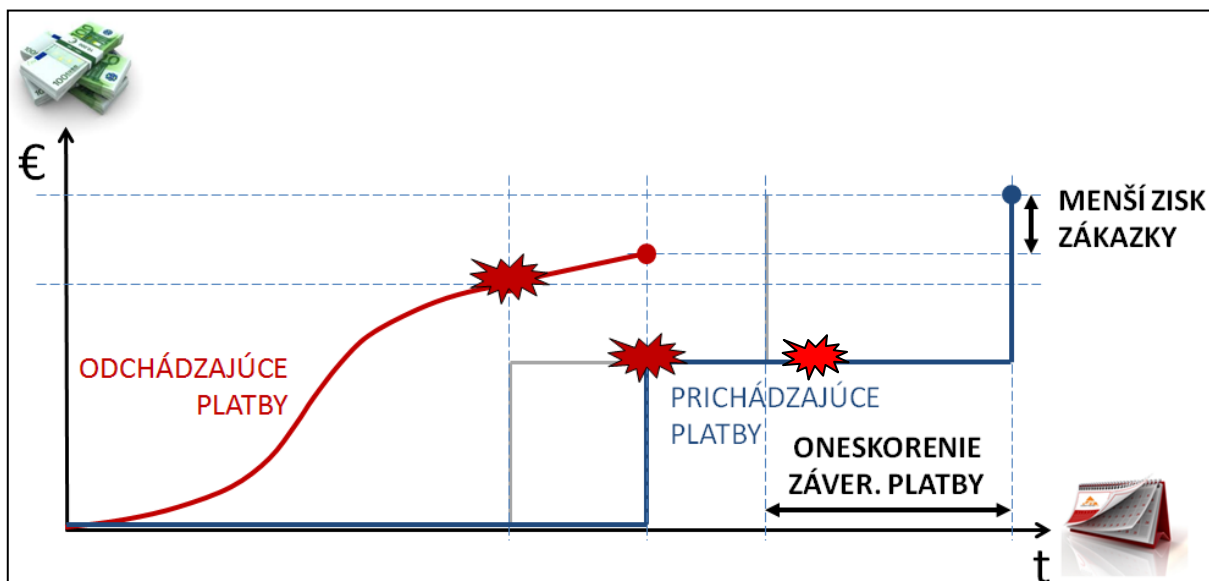


Obrázok 2 Odchádzajúce a prichádzajúce platby © 2016 Všetecha

Ak zákazník neprevezme dielo z dôvodu nezabezpečenia **kvality produktu** (pozri [Skúsenosti z praxe](#)), budete musieť odstrániť nedostatky. A to si vyžiada čas a peniaze navyše (obrázok 3, červená krivka). Tým sa oneskorí aj prvá platba za zákazku.

Ak nezabezpečíte **kvalitu riadenia projektu** (pozri [Skúsenosti z praxe](#)), potom nebudete dostatočne pripravení na splnenie podmienok poskytovania štátnej pomoci. Môže sa Vám stať, že na riadiaci orgán nezašlete všetky požadované písomnosti a dokumentáciu a ju budete musieť prepracovať alebo doplniť. Tým sa môže výrazne oneskoriť termín druhej platby za zákazku a to rádovo o až mesiace (obrázok 3, modrá krivka).

Chyby pri riadení kvality sa premietnu do dlhšieho času realizácie zákazky, oneskorenia platieb za zákazku a v konečnom dôsledku v menšom zisku zo zákazky.



Obrázok 3 Ako sa pripraviť o vaše peniaze a čas? © 2016 Všetechka

Ako bolo však povedané, týmto chybám sa dá účinne predchádzať. Ak budete vaše zákazky realizovať v požadovanej kvalite, budete ich ukončovať na čas a bez nákladov navyše. To vám umožní za rovnaký čas realizovať väčšie množstvo zákaziek a zarobiť viac peňazí.

[\(späť na obsah\)](#)

## 4. Čo konkrétne urobiť?

*Vedeli ste, že Európska únia považuje schopnosť premeniť myšlienky na skutky formou projektov za jednu s kľúčových spôsobilostí občanov EÚ potrebných na osobné uspokojenie, aktívne občianstvo, spoločenské začlenenie a zamestnanosť?*

Ak chcete zvýšiť vašu profesionalitu pri riadení zákaziek a nepripravovať sa o váš čas a vaše peniaze, začnite sa vzdelávať v oblasti projektového riadenia:

- formou samoštúdia odbornej literatúry,
- formou tréningu na odbornom školení.

## PROJEKTOVÉ MYSLENIE

Ak hľadáte pomôcku „AKO NA TO?“, potom vám odporúčame publikáciu „PROJEKTOVÉ MYSLENIE“ (PTBOK™ Guide).

Nepotrebuje komplikovanú teóriu, ale praktické návody. A presne o tom je táto publikácia „AKO UCHOPIŤ NÁPAD, INOVÁCIU ALEBO ZÁKAZKU A ZREALIZOVAŤ JU DO ÚSPEŠNÉHO KONCA“. Táto anglicko-slovenská publikácia má široké využitie ako vnútroorganizačná učebnica alebo podklad pre spracovanie organizačnej smernice riadenia projektov a zákaziek.

Bližšie informácie o publikácii: <http://ptbok.com/>

eBook ZDARMA už teraz na <http://www.projektoveriadenie.sk/>



## PROJEKTOVÉ MINIMUM

Ak hľadáte praktické školenie formou tréningu, na ktorom by ste sa naučili jednotlivé kroky AKO NA TO?, potom vám odporúčame kurz „PROJEKTOVÉ MINIMUM“.

Projektové minimum je určené **na rýchle zaškolenie a pravidelné doškoľovanie** všetkých pracovníkov, ktorí sa na svojich pracovných pozíciách priamo či nepriamo podieľajú na riadení projektov a zákaziek (teda nie len pre projektových manažérov).

Informácie o kurze: <http://www.projektoveriadenie.sk/projektove-minimum>

Bližšie informácie a objednávka na: [asistent@garantpp.sk](mailto:asistent@garantpp.sk)

### Literatúra:

VŠETEČKA, Petr. *A Guide to the Project Thinking Body of Knowledge (PTBOK™ Guide) Projektové myslenie, sprievodca súborom znalostí (anglicko-slovenské vydanie)*. Liptovský Mikuláš: Petr Vsetečka. 2015. ISBN 978-80-971982-1-3. [www.ptbok.com](http://www.ptbok.com)



doc. Ing. Petr Vsetečka, PhD.

[vsetecka@garantpp.sk](mailto:vsetecka@garantpp.sk)

[www.projektoveriadenie.sk](http://www.projektoveriadenie.sk)

[www.linkedin.com/in/vsetecka/sk](https://www.linkedin.com/in/vsetecka/sk)

+421 905 800 995

*Autor je senior projektový manažér, držiteľ medzinárodných certifikátov projektového riadenia IPMA-B® a PRINCE2®, člen Spoločnosti pre projektové riadenie a autor originálnej anglicko-slovenskej publikácie PROJEKTOVÉ MYSLENIE (PTBOK™ Guide).*

[\(späť na obsah\)](#)