

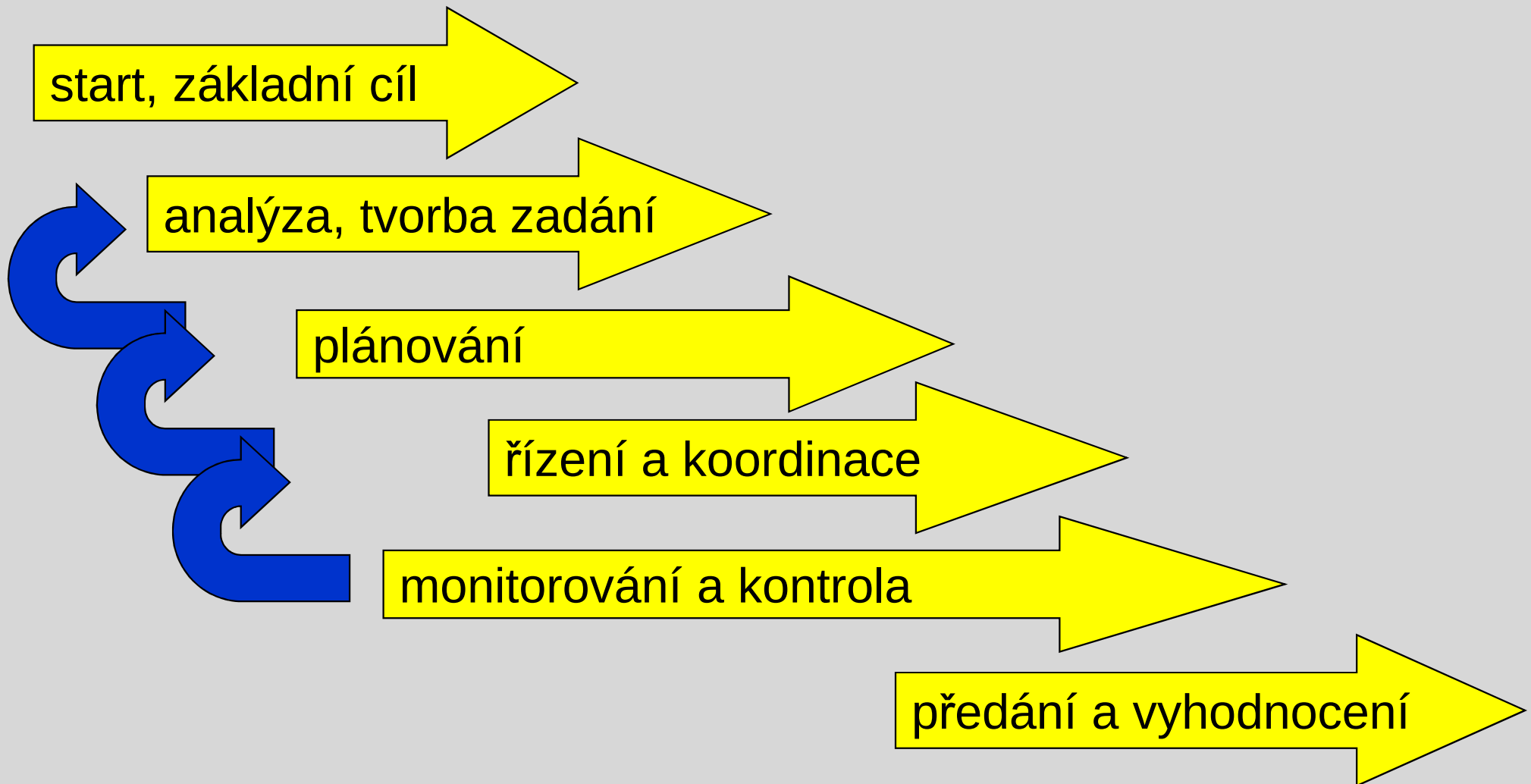


Zahájení projektu a tvorba zadání

Ing. Vladimír Jurka 2013



Obsahový procesní model projektu



Nejčastější problémy



- Příklady jsou inspirovány vlastními zkušenostmi
 - Opřeny o skutečné události
 - Občas zjednodušeny
-
- Spousta lidí nevěří, že je něco takového možné a připisuje to naprosté hlouposti či nezodpovědnosti
 - Člověk z určitými zkušenostmi to chápe a nediví se ani největším absurditám, „kdy levá ruka neví co dělá pravá“





- **Nepoužívání projektového řízení**
 - nepochopení toho, že věci se neudělají samy
 - nepochopení toho, že se informace nebudou samy od sebe dostávat ke správným lidem ve správném čase
 - neexistuje člověk, který vrcholově odpovídá za výsledek
- **Příklad: Koupíme si laser na pálení plechů**
 - není zajištěn výkon z rozvaděče a transformátoru
 - není vyjasněno, kdo stroj od dodavatele převezme
 - na poslední chvíli se řeší technika na jeho složení
 - u dodavatelů a na skladě jsou zásoby výpalků, takže stroj po instalaci měsíc nemá co na práci.





■ **Není zákazník projektu**

- Projekt je zadán „shora“, má se něco vyřešit, ale do řešení není dostatečně nebo vůbec zainteresován konečný uživatel (zákazník) projektu
- Způsobeno buď direktivním řízením, nebo „projekty nadšenců“
- Nestačí něco vymyslet, musí se to předat a využít

■ **Příklad: Poháněné kolečko k lůžku**

- Konstruktor navrhne zajímavé řešení pohonu lůžka na přímý popud ředitele
- Podvozek, na který to je navrženo, se mezitím inovoval a změnil se zcela všechny rozměry
- Marketing mezitím vytiskl všechny propagační materiály a s touto funkcí nepočítá.





■ **Není jasně definován produkt a jeho předání**

- Vedoucí projektu si myslí že je to hotové a že projekt předal
- Interní zákazník si myslí, že to není hotové a že to nepřevzal
- Oba jsou překvapeni, když si to až se zpožděním řeknou
- Typické pro menší projekty které jsou minimálně dokumentované, případně pro pod-projekty

■ **Příklad: Podvozek nového lůžka**

- Konstruktor podvozku je hotov, očekává, že konstruktor celého lůžka si sestavu převezme a integruje do lůžka. Věnuje se dalším úkolům.
- Oba jsou překvapeni na prvním vzorku, že podvozek koliduje s postranicemi v určité poloze. Oba si myslí, že to měl ověřit a ten druhý.
- Na ověřovací sérii ve výrobě chybí nožní ovladač, protože nebyl v kusovníku. Konstruktor podvozku si myslel, že je to součástí elektro-výbavy lůžka, ten druhý se domníval, že je součástí podvozku





- Další příklady v jednotlivých kapitolách projektového řízení



Zahájení projektu



- 1.** Iniciace, stanovení základního cíle, tým
- 2.** Vstupní analýza
- 3.** Tvorba detailní specifikace produktu
- 4.** Stanovení hrubého plánu a cílového termínu
- 5.** Ekonomické posouzení
- 6.** Identifikace hlavních rizik
- 7.** Schválení zadání





- **Jak co začíná, tak to pokračuje.....**



Zahájení projektu

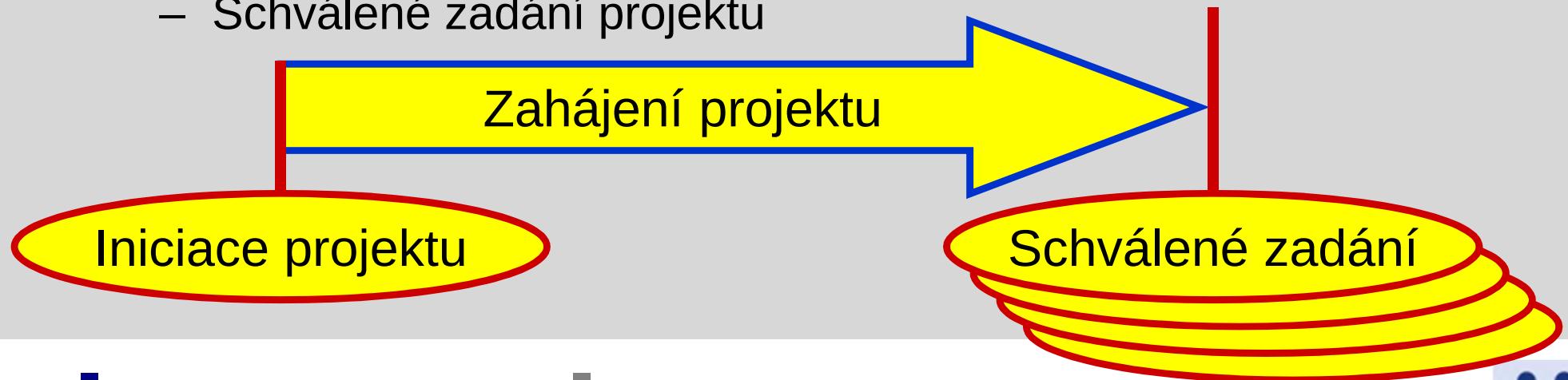


- **Vstupy:**

- Iniciace projektu

- **Výstupy:**

- Vstupní analýza
- Sestavený projektový tým
- Detailní specifikace produktu a termínu
- Ekonomické posouzení
- Identifikace hlavních rizik
- Schválené zadání projektu



Zahájení projektu



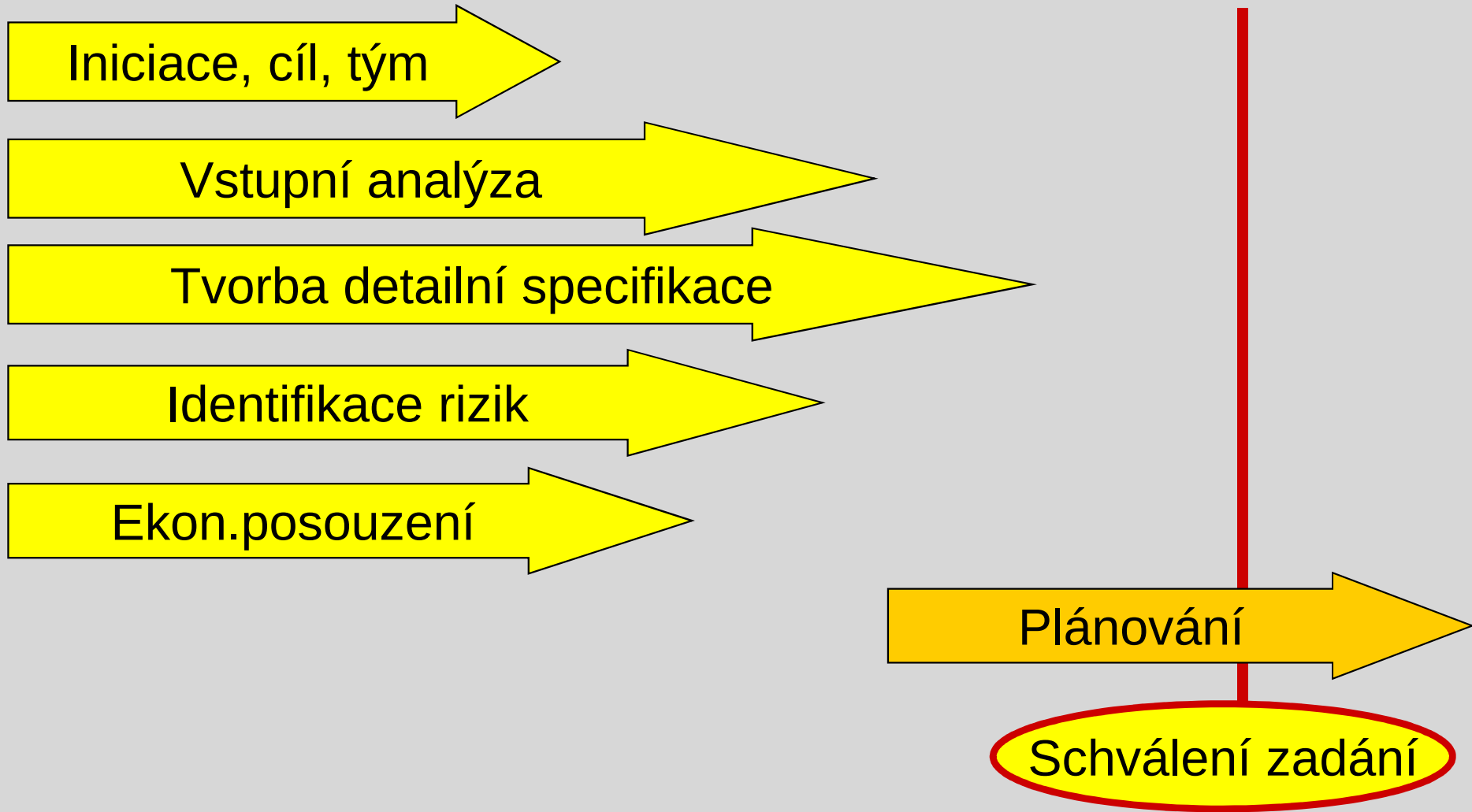
- **PROČ** (základní cíle projektu)
- **CO** (produkt, způsob předání)
- **KDO** (projektový manažer, projektový tým)
- **KOMU** (zákazník, zákazníci)
- **DO KDY** (termín)
- **ZA KOLIK** (cena, náklady)
- **... Rizika, opatření**



Zahájení projektu



- Obvykle paralelní procesy vzájemně se ovlivňující



1. Iniciace projektu



- **Na úplném začátku jen 3 body**
 - Stanovení Základního Cíle projektu
 - Určení Manažera projektu
 - Přiřazení potřebných zdrojů na zahájení projektu
 - (sestavení projektového týmu ? – není podmínkou nutnou)



1. Základní cíl



- **ZÁKLADNÍ CÍLE projektu s jejich definice**
 - Určují SMYSL, PROČ TO DĚLÁME (přínosy)
 - Musí být vyjasněny ihned na začátku projektu
 - Měly by být známy všem členům týmu a měli by se na nich všichni shodnout, že jí rozumějí a že jsou pro ně smysluplné
 - Tato definice je základním vodítkem, zda se se držíme původního záměru, zejména při klíčových rozhodnutích
 - Základní cíle se zpravidla hierarchicky rozpadají na detailní specifikaci Produktu
 - Změna Základních cílů znamená naprosté přehodnocení všech dosavadních kroků v Projektu
 - Měla by se vejít na jednu obrazovku (list A4 velkými písmeny)
 - Obvykle nemají měřitelná kritéria



1. Základní cíl



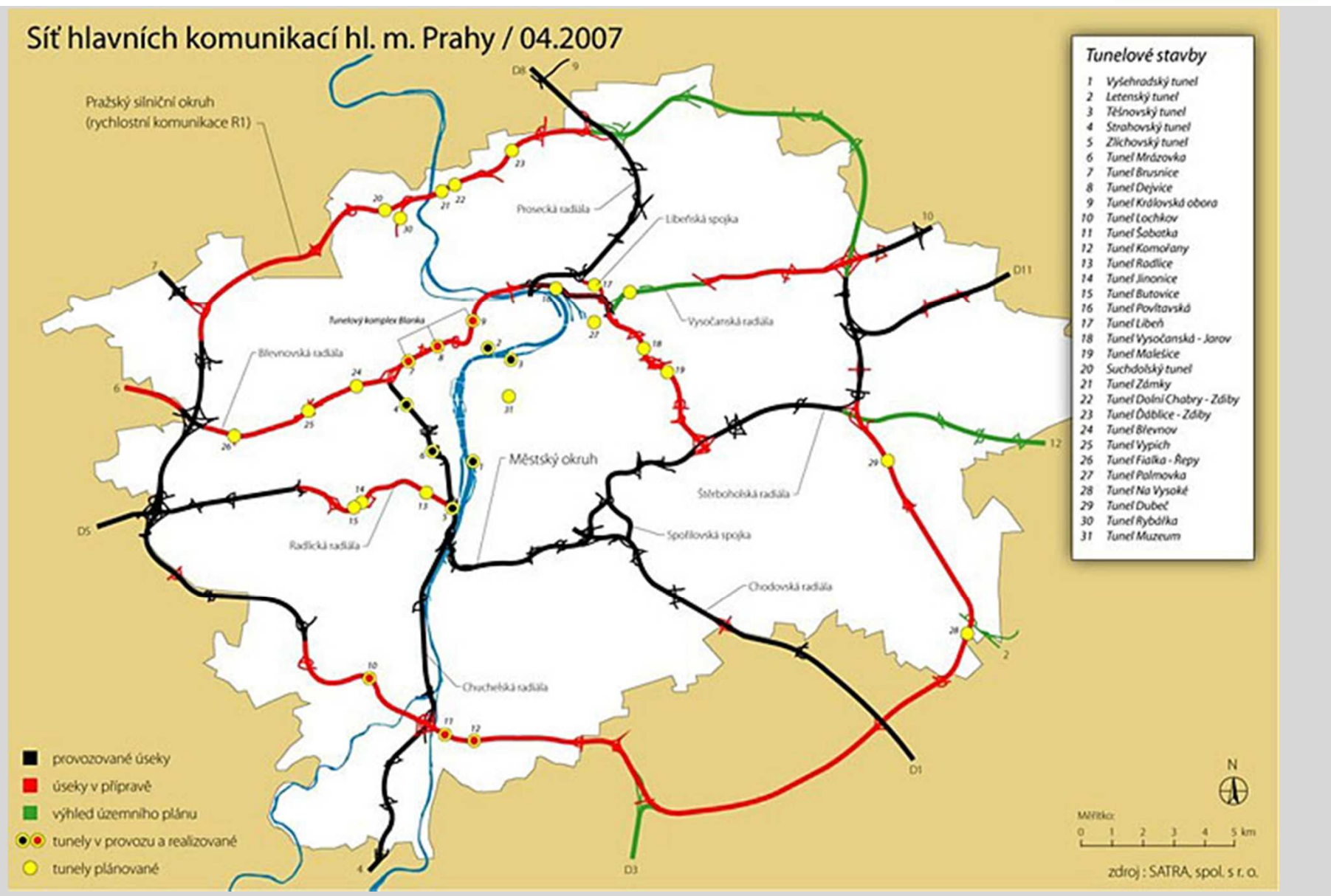
■ Tunel Blanka ...

- Radiální komunikace a spojky propojují vnější okruh s vnitřním, takzvaným Městským okruhem. Ten, plánovaný na celkovou délku 33 km, pomáhá regulovat dopravu a chránit historické jádro města před vnitroměstskou dopravní zátěží. Výstavba Městského okruhu je financována ze zdrojů Hlavního města Prahy, na výstavbě radiál se společně podílejí stát a hlavní město.

<http://www.tunelblanka.cz/>



1. Základní cíl



1. Základní cíl



■ Implementace informačního systému 1:

- Mít k dispozici data pro analýzu a rozhodování (každý by měl vědět, jaké údaje potřebuje)
- Mít po skončení měsíce informace o nákladech, výnosech a zisku
- Snížení chyb ve výrobě (reklamace, zmetkovitost, změna termínů)
- Snížení chyb administrativy (kontrola konzistence dat, povinných údajů, termínů, systém vede)
- Zjednodušení administrativy (automatizace a předvyplňování údajů, údaje se nezasílají vícekrát)
- Zodpovědnost pracovníků (je vidět kdo a jaký údaj změnil)
- Distribuce požadavků a komunikace o nich (workflow, termíny, předání zprávy, že někdo má něco dělat)
- Systém poskytuje snadno informace o aktuálním stavu (např. stav zakázky, plán výroby nad den/týden, plán expedice, jestli je objednáno, kdy bude dodán materiál...)
- Přejít na účetnictví typu A (jsou k dispozici pravdivé kusovníky)
- Přehled o spotřebě materiálu
- Přehled o vytíženosti jednotlivých pracovišť
- Evidence historie změn firmy (adresy, IČO, ...) a snadný tisk historických faktur s původními údaji
- Přesnější ocenění výroby a skladových pohybů
- Jednoduché stromové menu s uzly, které uživatel potřebuje, ostatní skryté (ale snadno zobrazitelné s rychlým hledáním)
- Plocha pro zobrazení důležitých firemních ukazatelů - marže, obrát, možný odskok na kritické doklady
- Možnost více spuštěných agend zároveň, snadné přepínání mezi nimi – rychlá a snadná možnost reagovat na zákazníka na telefonu i při rozpracovaných dokladech
- Snadná možnost zadání filtru a filtrování - rychlý výsledek
- Rychlá možnost tvorby např. jedné faktury k více objednávkám
- Napojení na ARES - snadné vytvoření nového zákazníka
- Snadné přidávání obrázků a dokumentů k dokladům a artiklům



1. Základní cíl



■ Implementace informačního systému 2:

- zlepšit plnění dodávek zákazníkovi
- zlepšit efektivitu všech procesů, snížit ztráty
 - zařídit, aby výroba polotovarů vyráběla efektivně a včas to, co je potřeba na montáž a netvořila nepotřebné zásoby
 - nakupovat včas, co je potřeba, a ne to, co potřeba není
 - řídit a měřit procesy ve firmě, jejich kvalitu a vést ke zlepšování
- snížit rizika ze závislosti na tom, co si lidé pamatují
- umožnit další rozvoj firmy (sortiment, obrat)



2. Vstupní analýza



- **Vstupní analýza (studie proveditelnosti, návrh koncepce)**
- **Pro různé projekty má tento proces různou povahu**
 - může být velmi jednoduchý a naopak může představovat podstatnou část projektu, samostatnou etapu, případně samostatný projekt
- **Vstupy:**
 - Definice Základních cílů projektu
- **Použití:**
 - návrh koncepce řešení
 - podklad pro detailní specifikaci Produktu
 - podklad pro ekonomickou analýzu
 - podklad pro stanovení cílového termínu
 - podklad pro identifikaci rizik



2. Vstupní analýza



- **Příklady výstupů vstupní analýzy:**
 - Analýza trhu, konkurence, potřeby zákazníků
 - Prototyp z výzkumné fáze výrobku
 - Úvodní studie stavby nové nemocnice
 - Analýza stávajících procesů, které se mají optimalizovat

- **Vstupní analýza je obvykle**
 - Podkladem pro rozhodnutí o pokračování / zastavení projektu
 - Podkladem pro uzavření smluv na realizaci projektu

- ***Pozn.: Svozilová se o vstupní analýze zmiňuje jen krátce v kapitole Iniciace projektu***



2. Vstupní analýza - metody



■ SWOT analýza

- Strength, Weakness, Opportunities, Threats
- Silné, Slabé stránky, Příležitosti, Hrozby
- Používá se k identifikaci pozice vůči okolí
- Důležitým nástrojem pro strategické rozhodování
- Obvykle týmová práce, nejprve seznam položek ke každému kvadrantu, potom sestavení do priorit



2. Vstupní analýza - metody



■ SWOT analýza

Pozitiva	Strength (Silné stránky)	Opportunities (Příležitosti)
	Weakensses (Slabé stránky)	Threats (Hrozby)
Negativa		
Současnost		Budoucnost



2. Vstupní analýza - metody



- **SWOT analýza – ukázka**
 - Silné stránky

Silné stránky		body	počet lístků	pořadí
S1	ziskovost společnosti (produktivita)	35	9	1
S6	lidé – loajalita vedení	22	6	2
S7	kompetence prodeje a marketingu (top 3 v	22	6	3
S3	know-how ve společnosti	17	6	4
S5	výrobky – správný výrobek ve správný čas	17	5	5



2. Vstupní analýza - metody



- **SWOT analýza – ukázka**
 - Slabé stránky

Slabé stránky		body	počet lístků	pořadí
W2	komunikace (meziútvárová), vnímání toku in	37	9	1
W4	motivace k efektivnosti	20	5	2
W7	neschopnost rozvinout „přidružený“ business	20	7	3
W13	Zodpovědnost za úkoly	14	7	4
W11	project management	12	5	5



2. Vstupní analýza - metody



- **SWOT analýza – ukázka**
 - Příležitosti

Příležitosti		body	počet lístků	pořadí
O11	rozvoj tržní sítě	42	9	1
O3	HR – budování týmu, rozvoj lidí	24	7	2
O1	hospodářská situace na trhu	18	5	3
O9	rozšíření výrobkového sortimentu	15	6	4
O6	využít renomé Linetu na přidružené aktivity ve zdravotnictví	13	4	5



2. Vstupní analýza - metody



- **SWOT analýza – ukázka**
 - Hrozby

Hrozby		počet body lístků pořadí		
T1	zvládnutí rozvoje společnosti, koordinace všech aktivit společnosti	40	9	1
T3	konkurence – nízkonákladové produkty	36	9	2
T11	pokles marží, krycích příspěvků – snižování cen konkurence, tlak pro prezentaci úspěchů společnosti	17	4	3
T12	náhrada úspěšných lůžek Eleganza	13	7	4
T5	nebezpečí sériové vady	12	6	5



2. Vstupní analýza - metody



■ Další možné oblasti pro Vstupní analýzu

- Obdobné projekty
- Patentové řešerše
- Konkurenční řešení
- Potenciál trhu, tržní ceny
- Trendy rozvoje v oblasti
- Reference zákazníků
- Workshopy se zákazníky
- Historie
- Média, informační zdroje



3. Specifikace produktu



■ Vstupy:

- Definice Základních cílů projektu
- Vstupní analýza

■ Použití:

- podklad pro ekonomickou analýzu
- podklad pro stanovení cílového termínu
- podklad pro identifikaci rizik
- podklad pro budoucí přejímku výstupů projektu



3. Specifikace produktu



■ SMART(s)

- Specifický
- Měřitelný
- Akceptovatelný
- Reálný
- Termínovaný
- smysluplný

■ Zákazník

- Pro koho se TO dělá
- Kdo TO převezme
- Jak TO převezme a jak bude posuzovat splnění požadavků
- Co s TÍM bude následně dělat

TO = Produkt



3. Specifikace produktu



~~X HUBNOUT O X 5 kg~~



3. Specifikace produktu



■ Příklad určení Produktu (SMART)

- Optimalizovat výrobní proces ?
- Zkrátit přípravné časy ?
- Zkrátit přípravné časy na polovinu ?
- Zkrátit přípravné časy na polovinu ve srovnání s prosincem 2011
- Do 1.7.2012 zkrátit přípravné časy na polovinu ve srovnání s prosincem 2011 ?
-polovina čeho ?
 - U všech polotovarů na polovinu ?
 - Průměrně na polovinu ?
 - Na polovinu váženo podle četnosti dávek ?
 - Na polovinu součtu celkem vykázaných přípravných časů ?
 - ?????



3. Specifikace produktu



Příklad zadání

- **Cíl: Nemocniční stolek umožňující ergonomické ovládání ležícím pacientem, který má omezené pohybové možnosti**
 - Kolečka, jejich snadné zabrzdění a odbrzdění
 - Malá hmotnost
 - Manipulovatelnost
 - Dostupnost zásuvek
 - Výsuvná jídelní deska
 - Stabilita
 - Moderní vzhled
 - Hygiena, čistitelnost
 - Bezpečnost
 - Cena

Vzhled podle hmotnosti

Vzhled tvořen eloxovanými Al. profily

Žádné spáry, chrap, kde by byla

Žádné skřípací mezery

Pořizovací náklady max 8.000 Kč

Náklady na vývoj max 12 mil. Kč



3. Specifikace produktu



3. Specifikace produktu



- **Vytvořit detailní specifikaci Produktu zpravidla není jednoduché, vyžaduje čas a mnoho informací**
- **Zafixovat specifikaci příliš brzo může znamenat mnohá omezení**
- **Ponechat nevyjasněné body znamená riziko značných ztrát**
- **Tvorba zadání je proces, který nejvíce ovlivňuje úspěch projektu**
- **Zadání nikdy není něco, co se na začátku napíše, a pak se to podle toho udělá.**
 - Bohužel jsou lidé na významných postech, kteří si to myslí
- **Zadání se upřesňuje a reviduje někdy i po celou dobu projektu**
 - Musí to ale být řízený proces, vždy s posuzováním veškerých důsledků takových změn
 - Musí být dobře řízena dokumentace projektu a dohledatelnost veškerých rozhodnutí



3. Specifikace produktu



- Do podrobné specifikace produktu patří jen to, co zajímá na konci zákazníka, jaké vlastnosti bude mít výsledný produkt
- **Příklad:**
 - Kolaudační rozhodnutí je součástí předání stavby (produktu) zákazníkovi
 - Stavební povolení je ale jen jeden z nutných kroků na cestě k cíli. Nepatří tedy mezi cíle projektu, ale do postupu
 - Jinak se stane výstup projektu naprosto nepřehledný



3. Specifikace produktu



■ Kdo má specifikovat Cíl - Produkt ?

- Zákazník musí vědět co chce, a my mu to tak uděláme. Když neví, tak má smůlu.
- Manažer projektu musí udělat zadání a zákazník mu ho pouze odsouhlasí
- ...oba přístupy vedou zpravidla ke špatným výsledkům

■ Obě strany nesou svůj díl zodpovědnosti

- Obě strany mají mít z projektu prospěch (dodavatel i zákazník)
- Musí existovat princip nabídka i poptávka
- Vyjasněné Zadání je pak zodpovědnost obou stran (smlouva)
- ...Typická situace:
 - „Vy nevíte co chcete !“
 - „Tak mi něco nabídněte !“
- Konečnou zodpovědnost za dobré zadání nese Manažer projektu



4. Identifikace hlavních rizik



- **Vstupy:**
 - Definice Základních cílů projektu
 - Vstupní analýza
 - Specifikace Produktu
- **Výstupy, použití:**
 - Stanovení ekonomických rezerv na hlavní rizika
 - Stanovení časových rezerv
 - Stanovení krizových scénářů v plánu projektu
- **Řízení rizika – proces, procházející celým průběhem projektu**



5. Termín



■ **Vstupy:**

- Definice Základních cílů projektu
- Vstupní analýza
- Specifikace Produktu
- Identifikace hlavních rizik

■ **Výstupy, použití:**

- Hrubý plán projektu
- Podklad pro detailní plánování projektu



5. Termín



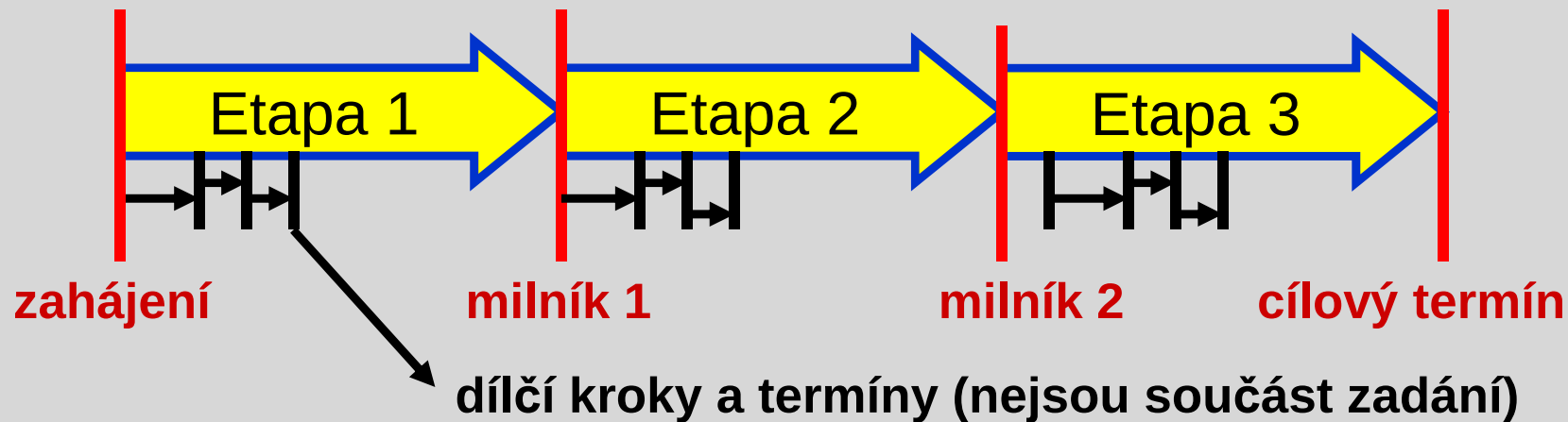
- **Určení termínu na počátku vždy problematické**
 - Podle míry neurčitosti projektu
- **Určení termínu předběžné**
 - Podle podobných projektů
 - Odhadem rozsahu projektu
 - Podle akceptovatelných nároků zákazníka
- **Projekty s velkou neurčitostí - rozdělit na etapy:**
 - 1. etapa závazná (analýza, návrh řešení)
 - Pro další etapy mají na začátku jen odhady a pravidla, upřesnění a závazné smlouvení až po 1. etapě.



5. Termín



- **Projekty bývají rozděleny na etapy – dílčí termíny**
 - Etapa: dílčí projekt, dílčí termín, dílčí produkt, dílčí předání
 - Výsledek etapy: předání, převzetí a rozhodnutí jak dál
 - Pokračovat dle zadání
 - Změnit zadání
 - Zastavit projekt, odstoupit od smlouvy, zadání jiné firmě
 - Milník: Konec etapy spojený s předáním dílčího produktu a rozhodnutím o dalším postupu





- **Příklady rozdělení projektu na etapy:**
 - Vstupní analýza, Návrh implementace, Vlastní implementace a předání
 - Úvodní projekt, Prováděcí projekt, Realizace
 - Výzkum a vývoj výrobku, Konstrukce a technologická příprava, Zahájení výroby a optimalizace výrobních procesů.



6. Ekonomické posouzení



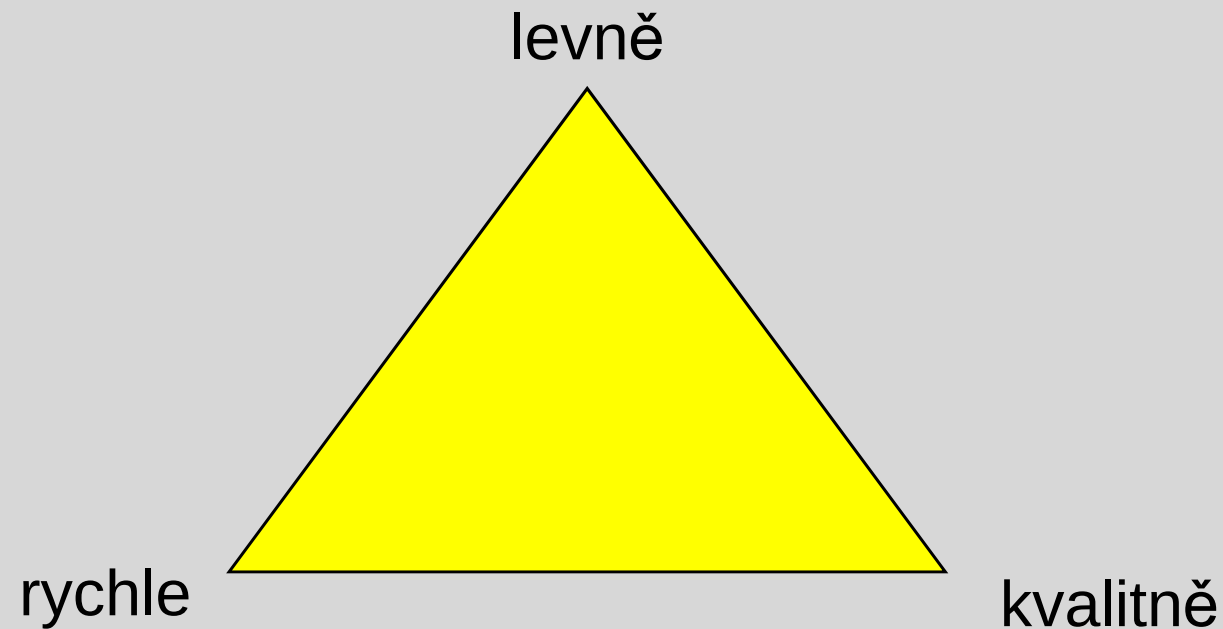
- **Vstupy:**
 - Definice Základních cílů projektu
 - Vstupní analýza
 - Specifikace Produktu
 - Hrubý plán a cílový termín
 - Identifikace hlavních rizik
- **Výstupy, použití:**
 - Hrubá ekonomická rozvaha
 - Stanovení finančních přínosů projektu



6. Ekonomické posouzení



- Troj-imperativ



6. Ekonomické posouzení



■ Náklady na projekt v čase



6. Ekonomické posouzení



- **Různý přístup pro různé typy projektů**
 - Návratnost investice – posuzuje se celý cyklus Projekt – Produkt, představuje pohled ze strany zákazníka
 - Cena projektu = investiční náklady
 - Produkt = něco co vydělává peníze
 - Zisk z projektu – představuje pohled ze strany dodavatele
 - Náklady na projekt
 - Prodejní cena projektu

- **... více v části ekonomické posouzení projektu**



7. Schválení zadání



- **Schválení zadání je klíčové rozhodnutí všech zúčastněných**
- **Smlouva**
- **Smlouva je smlouvou když obsahuje alespoň:**
 - (PROČ)
 - CO
 - KDO
 - KOMU
 - KDY
 - ZA KOLIK
- **Chápání vztahů v projektovém řízení jako vztahů smluvně-obchodních**
 - Ulehčuje vnímání vlastní zodpovědnosti každého
 - Vytváří přirozený tlak na jednoznačné vymezení vzájemných vztahů
 - Je vhodné vnímat jej tak i ve vnitřních organizačních strukturách firmy





- **Etapa zahájení projektu představuje především všechny aktivity vedoucí k uzavření smlouvy**
- **Smlouva = obchodní smlouva se zákazníkem, nebo interní dohoda a odsouhlasení zadání projektu**
 - Zájmena: CO, KDO, KOMU, KDY, ZA KOLIK
- **Procesy zahájení projektu**
 - Iniciace, základní cíl projektu, projektový tým
 - Vstupní analýza
 - Detailní specifikace produktu (SMART)
 - Identifikace hlavních rizik
 - Stanovení termínu
 - Ekonomické posouzení
 - Schválení zadání



Zahájení projektu



- Děkuji za pozornost

-Dotazy ?????

