



# Beyond Project Management

Projekty jako nástroj k dosažení strategických cílů



*Konference se koná pod záštitou europoslance  
Ing. Evžena Tošenovského, Dr.h.c.*

## Podnikové, programové a projektové cíle

Pavel Reich, Logica  
Listopad 2011

# Co vedení společnosti vrtá hlavou

Projekt byl dokončen včas a v rámci plánovaného rozpočtu. Řešení se v zásadě chová, jak bylo požadováno, ale naše očekávání nebyla naplněna a ani náš problém v businessu nebyl vyřešen.

Kde se stala chyba?

- Můžeme – máme od projektu očekávat snížení nákladů, zvýšení tržeb, zisk v podnikání, výhodu na trhu, větší spokojenost vlastníků?
- Můžeme dávat projektovému manažerovi a jeho týmu či dodavateli za vinu, že projekt není v bilanci firmy vidět jinak, než na straně nákladů?
- Kdy lze očekávat návratnost investice projektu?  
Kdy lze očekávat čistý zisk?
- Za co je a za co není PjM odpovědný?
- Za co je odpovědný PgM?
- Kdo je vůbec odpovědný za neúspěch?



# Stavíme rodinný dům

1. Zvážíme rodinou situaci, preference do budoucna, stav svých financí resp. výhled příjmů na určité období (hypotéka)
2. Rozhodneme se, že budeme stavět
3. Vybereme z možných nabídek a s ohledem na děti, školu, zaměstnání rodičů a zdravotní stav babičky, vhodnou lokalitu ..
4. Necháme si udělat projekt. S architektem vedeme dlouhé diskuze a zamítneme řady jeho návrhů, poslední nám nakonec vyhovuje a to i finančně
5. Zajistíme si potřebná povolení
6. Vytipujeme vhodné firmy, které nám jsou schopni stavbu realizovat. Vybereme tu optimální a uzavřeme smlouvu
7. Stavíme
8. Kolaudujeme
9. Nastěhujeme se a bydlíme....

# Každý hráč má specifický úkol a specifickou odpovědnost (1)

## Vrcholový management - vlastníci

- Definování cílů společnosti a překážek i driverů na jejich dosažení
- Definování základních směrů rozvoje společnosti, vhodných resp. nevhodných nástrojů
- Rozhodnutí o variantách způsobů k dosažení a měření cílů

## Programový management

- Definování variant způsobů dosažení strategických cílů tak, aby byly naplněny další podmínky vedení/vlastníků společnosti
- Definování časových a kapacitních rámců s ohledem na možnosti společnosti a její okolí (trh, konkurence, dodavatelé, vlastní zdroje finanční i jiné, ..); meziprojektové řízení
- Ocenění variant z rozličných finančních a jiných hledisek (ROI, TCO, struktura nákladů,....)
- Definování projektů, které jsou podmínkou k dosažení cílů a rozhodnutí o jejich rámci (časový, nákladový, kapacitní, funkční, bezpečnostní, ..)
- (Definování omezení projektů)
- Vyhodnocování projektů s ohledem na měnící se priority společnosti a jejího okolí (change management); stop méně perspektivním řešením

# Každý hráč má specifický úkol a specifickou odpovědnost (2)

## Projektový management

- Definování projektových cílů, dodávek, omezení, předpokladů a závislostí s ohledem na přidělené zdroje a čas
  - Návrh měření úspěchu projektu
  - Plánování projektu ze všech hledisek
  - Realizace projektu a prověření správnosti řešení s ohledem na programem definované rámce (časový, funkční, nákladový, ...)
  - Implementace řešení do každodenního života společnosti
  - „Změření“ úspěchu projektu a jeho uzavření
- 
- Co není v odpovědnosti projektu a jeho vedení:
    - Úroveň přispění ke strategickým cílům společnosti
    - Vhodnost resp. nevhodnost projektu s ohledem na okolí a měnící se podmínky na trhu
    - Dosažení business cílů programu (ROI, ..)

# Kaskádování cílů a několik poučení

- Jen správně provedená projekce strategických cílů společnosti do jednotlivých kroků a nástrojů k jejich dosažení může být kvalitním podkladem pro programové řízení ve společnosti
- Setrvalé a průběžně fungující programové řízení zajistí správný mix projektů s ohledem na měnící se disponibilní zdroje a potřeby podpory strategie společnosti („big picture“)
- Kompetentní a dostatečně silný PgM může ex post hodnotit přínosy projektů k dosahování strategických cílů a stále ladit běžící i nové projekty tak, aby poměr „cena : výkon“ byl optimální
- Projekty jsou důležitou ale jen výkonnou částí celého procesu, který mohou ovlivnit prakticky jen negativně (když se nezdaří). Pokud jsou chyby ve vyšších vrstvách rozhodování či vně projektu, bude projekt velmi pravděpodobně neúspěšný



# Díky za pozornost

Pavel Reich, Logica

Adress: Logica CEE, Na Okraji 42, Praha 6, [www.logica.com](http://www.logica.com) [www.logica.cz](http://www.logica.cz)

Contact: Pavel Reich, 602 339 151, [pavel.reich@logica.com](mailto:pavel.reich@logica.com)