

Projektový manažment a obchodné príležitosti

---

*Prípadová štúdia*

Radúz Morsztýn

Projektový manažment – PM402

Ing. Zuzana Melicherikova

18.10.2009

## Obsah

Abstrakt .....	3
1. Súčasný stav [ <i>Popis prípadu</i> ].....	4
2. Dopady súčasného stavu [ <i>Prípadová štúdia</i> ] .....	6
3. Analýza príčin .....	6
4. Alternatívne riešenia.....	7
4.1. Riešenie partikularizáciou .....	7
4.2. Interný projektový tím.....	8
4.3. Interorganizačné projektové tímy .....	10
5. Vybrané riešenie.....	11
6. Zhodnotenie.....	12
Bibliography .....	13

## **Abstrakt**

Táto práca sa zaoberá popisom a analýzou problému spoločnosti ROFL Inc. s adresovaním komplexných obchodných príležitostí, ako aj rozborom možných riešení tohto stavu využitím metód, ktoré ponúka projektový manažment. V sekciách sledujúcich tento prípad a jeho riešenia postupne uzatvára najvhodnejším riešením tak, aby poskytla východisko a navrhla riešenie rozvoja aktivít spoločnosti ROFL Inc.

## 1. Súčasný stav [*Popis prípadu*]

Spoločnosť ROFL Inc. vznikla po Nežnej Revolúcii, v roku 1990 ako organizácia zaoberajúca sa vývojom a výrobou špecializovaných komunikačných zariadení. Odvtedy sa v tomto sektore stala, najmä vďaka svojim odborníkom na hardvér a softvér, vyhľadávanou v celom sektore Strednej Európy. S dobrým menom spoločnosti a rozvojom ICT sa rozšírilo pole pôsobnosti spoločnosti ROFL Inc. z pôvodnej geolokácie v podstate na globálny trh, čo samozrejme prinieslo nielen zvýšenie príležitostí, ale aj zvýšenie komplexnosti požadovaných riešení.

Spoločnosť pri svojom začiatku sledovala veľmi plochú organizačnú štruktúru, ktorá reflektovala jej zameranie na technológiu a príliš sa nezaoberala rozvojom ostatných častí spoločnosti. Do 21. storočia tak ROFL Inc. vstúpila so štruktúrou založenou na jej každodenných činnostiach, teda obchod, logistika, účtovníctvo, technická podpora, výskum a vývoj, výroba a marketing. Týchto šesť častí organizácie bolo zameraných hlavne na plnenie strategického plánu spoločnosti, dosahovať vysokých štandardov pri tvorbe výstupov a udržiavať konštantnú dĺžku vývojového cyklu pre nové produkty. Aj to prinieslo spoločnosti veľmi dobré postavenie na trhu, ktorý však bol vymedzený dobre zmapovanými oblasťami už zmienenej Strednej Európy. Rozvoj obchodu znamenal prienik aj na ostatné európske trhy, dokonca aj na iné kontinenty, keďže však z pohľadu počtu zamestnancov útlá organizácia nemohla preniknúť na tieto trhy a konkurovať lokálnym dodávateľom so svojim súčasným tímom, rozhodla sa prijať do svojich radov obchodných zástupcov a reprezentantov pre rôzne geolokácie. Tak sa teda rozšíril obchodný dosah spoločnosti a aj prichádzajúce objednávky. V tomto štádiu dosiahla ROFL Inc. výrazného rastu z pohľadu obratu a ziskov, dokázala správne vydeliť

časť týchto prostriedkov na reinvestíciu do vývoja a výskumu a pomerne dobre integrovala aj obchodných zástupcov a reprezentantov. V posledných dvoch rokoch však prišli obchodné tendre od nadnárodných koncernov, ktoré spoločnosť ROFL Inc. vďaka práci svojich odborníkov a obchodníkov vyhrala, pri realizácii zmluvných podmienok však nastali ťažkosti v plnení termínov. Spoločnosť ROFL Inc. reagovala veľmi nepružne a v podstate ad hoc riešila problémy, ktoré prichádzali. V projektoch, kde sa podarilo znížiť čas potrebný na realizáciu tak, aby sa zmestil do plánu sa znížila kvalita pod mieru akceptovateľnosti, tam, kde sa naopak dbalo na kvalitu sa zvýšil čas dodania, či dokonca náklady na vývoj a výrobu, čo znižovalo rentabilitu daných obchodných vzťahov.

S postupom času spoločnosť ROFL Inc. dospela do štádia, kedy síce mala lukratívne zákazky, ale buď nebola schopná plniť zmluvné podmienky, alebo sa daná zákazka stávala nerentabilnou, čo samozrejme znamenalo konflikty v manažmente spoločnosti, ako aj na nižších úrovniach organizačnej štruktúry.

V danej situácii bolo jasné, že sa spoločnosť nemôže vrátiť ku pôvodnému modelu obchodovania v Strednej Európe najmä kvôli rozvoju globálneho trhu a musí adresovať svoje interné problémy. Manažment organizácie teda preskúmal varianty a rozhodol sa pre zostavenie nezávislej prípadovej štúdie tak, aby sa zistila príčina súčasného stavu, ako aj alternatívy jeho riešenia. Nasledujúca časť tejto práce sa venuje práve týmto krokom.

## 2. Dopady súčasného stavu [*Prípadová štúdia*]

Pre hlbšie pochopenie problému, ktorému spoločnosť ROFL Inc. v súčasnosti čelí, je nutné vyčleniť symptómy od reálnej podstaty tohto problému. Preto pri pohľade na chronologický vývoj udalostí z minulej sekcie je potrebné kriticky posúdiť jednotlivé elementy poukazujúce na prítomnosť problému. Je evidentné, že spoločnosť ROFL Inc. nie je schopná adresovať komplexné príležitosti, že je pre ňu problematické dodržať časový rámec a náklady potrebné na finalizáciu cieľov kontraktov v potrebnom rámci, ako aj zvládať konflikty z toho plynúce v rámci tejto organizácie samotnej.

Po preskúmaní tohto stavu sa zdá, že hlavným zdrojom týchto aspektov je nesystematický prístup k daným zákazkám, pretože je vysvetľujúcim ako pre časový a finančný rámec, tak aj pre konflikty z neho prameniace a problém vyodenia zodpovednosti v rámci organizácie. Testovaním identifikovaného problému voči symptómom sa dá jednoznačne identifikovať ako pôvodca, nie ako následok, ergo je hlavným činiteľom, ktorým sa budú nasledovné sekcie tejto práce zaoberať.

## 3. Analýza príčin

Táto sekcia sa zaoberá identifikáciou príčin zisteného problému systematickým porovnávaním tohto problému voči známym riešeniam komplexných prác v rámci postmodernej organizácie.

Riešením týchto aktivít v rámci organizácie je ich podrobné plánovanie, riadenie a kontrola tak, aby sa úspešne dosiahlo stanovených cieľov. Metodológiu a rámec týchto aktivít rieši projektový manažment nad súhrnom procesov potrebných ku dosiahnutiu cieľa známych ako projekt. Absenciou týchto aktivít je podmienené nesplnenie

trojimperatívu projektu, teda prekročenie nákladov, predĺženie stanoveného času finalizácie a výstupná kvalita pod úrovňou akceptovateľnosti (DOLEŽAL et al., 2009).

Keďže porovnanie absencie kvalitného projektového manažmentu má rovnaké dôsledky ako identifikované symptómy v spoločnosti ROFL Inc., s vedomím, že organizačná štruktúra spoločnosti sa nevyvíjala s jej rastom a preto nepodporuje projektovo orientovanú štruktúru, zvažujúc aj priamu väzbu trojimperatívu projektov na problém v spoločnosti ROFL Inc. je zreteľné, že jadrom problému podmieňujúcim vznik identifikovaných dopadov na organizáciu je práve absencia projektového manažmentu.

#### **4. Alternatívne riešenia**

Táto sekcia sa zaoberá alternatívami riešenia problému, ktorý bol identifikovaný v predchádzajúcej sekcii. Navrhuje tri alternatívy modifikácie prístupu ku komplexným zákazkám, ktoré spoločnosť ROFL Inc. potrebuje adresovať. Nasledujúce podsekcie analyzujú jednotlivé prístupy a následne práca poskytuje vyhodnotenie týchto alternatív.

##### **4.1. Riešenie partikularizáciou**

Prvým z riešení identifikovaného problému s absenciou projektovej podpory je riešenie partikularizáciou aktivít projektového manažmentu, teda prístup k projektu rozdelením potrebných aktivít pre dosiahnutie výstupov medzi súčasnú zamestnaneckú základňu spoločnosti ROFL Inc. V životnom cykle projektu je možné identifikovať niekoľko významných, po sebe nasledujúcich segmentov a pomocou definovania štruktúry prác je možné identifikovať aktivity v rámci ROFL Inc., potrebné pre splnenie cieľov projektu.

Túto štruktúru je možné rozdeliť medzi manažment organizácie, obchodníkov, technickú podporu, výskum a vývoj organizácie a jej výrobnú sekciu. Delenie projektov by zabezpečoval manažment organizácie po definovaní projektu obchodníkom, ktorý je zodpovedný za danú zákazku. Plánovanie projektu, teda definovanie pracovných činností a ich sled by definoval obchodník v spolupráci s manažérmi jednotlivých úsekov organizácie. Vypracovala by sa metodika prístupu k týmto činnostiam tak, aby bolo všetkým zúčastneným stranám v rámci ROFL Inc. jasné, aké sú kompetencie a pracovné úlohy participujúcich jednotlivcov.

Toto riešenie poskytuje zachovanie organizačnej štruktúry, minimum zmien potrebných pre dosiahnutie stanoveného cieľu, ako aj adopciu praktík riadenia projektov organizáciou ROFL Inc. Následná SWOT analýza pojednáva o silných a slabých stránkach tohto riešenia, ako aj o jeho príležitostiach a hrozbách.

<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Využitie osvädčených zamestnancov s organizačným knowhow</li> <li>-Nízke náklady a čas</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Pretaženie členov tímu</li> <li>-Neúspech kvôli nízkej objektivite participantov (žiadny nový člen, teda žiadny nový vietor do plachiet)</li> </ul>
<p><b>Príležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Prostupný, inkrementálny rozvoj podľa potrieb trhu</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Neúspech voči konkurencii s dedikovanými projektovými tímami</li> </ul>

#### 4.2. Interný projektový tím

Druhým riešením absencie projektového riadenia v rámci ROFL Inc. pri riešení zákazníckych zadaní je zriadenia interného projektového tímu, ktorý bude kompetentný

plánovať, riadiť a monitorovať projekt počas celého života projektu. Toto riešenie vyžaduje, aby spoločnosť ROFL Inc. zriadila nové oddelenie pre riadenie projektov, rozšírila svoje rady o kompetentných manažérov a adoptovala svoje pracovné postupy a metódy riadenia. Takýto projektový manažment by po vhodných úpravách dokázal riešiť stanovený projekt, sledovať všetky jeho aspekty a poskytovať informácie o ňom všetkým zúčastneným stranám, teda ako účastníkom z prostredia organizácie, tak aj zákazníkovi.

Toto riešenie dedikovaným tímom pre riadenie projektov prináša posun organizácie a jej štruktúry ku vyššej miere delegácie právomocí a upravuje riadenie zamestnancov tak, aby podporovalo riešenie projektov v medzifunkčných tímoch, smeruje teda k maticovej organizačnej štruktúre (ROBBINS & COULTER, 2004). Vyžaduje zásadné zmeny v organizačnej štruktúre spoločnosti, teda samotný projekt na zavedenie tejto zmeny a jej manažment. Nasledujúca SWOT analýza poukazuje na rôzne aspekty tohto riešenia.

<p><b>Silné stránky</b></p> <p>-Dedikovaný odborník projektového manažmentu umožní ľahšie zavádzanie potrebných zmien</p>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <p>-Potrebná zmena organizačnej štruktúry sa stretne s odporom</p>
<p><b>Príležitosti</b></p> <p>-Po vybudovaní posun organizácie v evolučnom rebríčku umožní ďalší rozvoj</p>	<p><b>Hrozby</b></p> <p>-Dlhší čas zavádzania pripraví organizáciu o zisky zo súčasných možností</p>

### 4.3. Interorganizačné projektové tímy

Posledným z navrhovaných riešení je zriadenie projektových tímov, projektových manažérov zodpovedných za projekt, ako aj priama interakcia a integrácia zamestnancov klientskej organizácie do procesu riešenia projektov. Tento komplexný prístup vyžaduje zmenu nielen organizačnej štruktúry v rámci ROFL Inc., ale aj vyškolenie potrebných pracovníkov a nastavenie spolupráce s klientmi. Ponúka však flexibilný nástroj, prinášajúci silné puto s klientom a tak poskytuje stabilnú bázu pre spoluprácu. Zriadenie projektových tímov spolu s klientskou organizáciou vyžaduje presné rozdelenie zodpovednosti podľa kompetencií, ako aj plánovanie, monitorovanie realizácie a hodnotenie na konci projektu, za ktoré musí byť zodpovedný projektový manažér a jeho tím.

Identifikujúcou črtou tohto riešenia sú medziorganizačne, medzifunkčné tímy s centrálnym riadením projektovým manažérom. S rozvojom ICT v dnešnej dobe uvažuje toto riešenie s prípravou metód a technickej základne pre podporu práce členov tímu vo virtuálnom prostredí, kde by zabezpečovala interakciu elektronická komunikácia (DĚDINA & ODCHÁZEL, 2007). Nasledujúca SWOT analýza identifikuje jednotlivé aspekty tohto riešenia vzhľadom na organizáciu ROFL Inc.

<p><b>Silné stránky</b></p> <p>-Silná integrácia s klientom a orientácia na jeho požiadavky</p>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <p>-Dlhý časový rámec zavedenia</p> <p>-Rôzne potreby klientov</p>
<p><b>Príležitosti</b></p> <p>-Silná konkurenčná výhoda</p>	<p><b>Hrozby</b></p> <p>-Vysoké náklady znamenajú hrozbu kvôli nákladom príležitostí pri neúspechu</p>

## 5. Vybrané riešenie

Po rozbere kladov a záporov, náročnosti a efektivity všetkých navrhovaných riešení vyplynulo, že druhé navrhované riešenie, teda zriadenie dedikovaného oddelenia projektového manažmentu a jeho začlenenie do organizačnej štruktúry je najvhodnejším, hlavne vďaka možnosti odstrániť nedostatky v krátkom čase a tak poskytnúť spoločnosti ROFL Inc. riešenie identifikovaného problému. Ekonomická a časová náročnosť tretieho riešenia, ako aj nedostatočné adresovanie definovaného problému prvým riešením znamená ich neuprednostnenie.

Spoločnosť ROFL Inc. teda musí stanoviť rámec projektu zavádzania projektového manažmentu do svojej organizačnej štruktúry, zmapovať svoj súčasný stav ako formálnej tak aj neformálnej štruktúry pre túto integráciu a poskytnúť vhodnú pozíciu projektovému tímu napríklad využitím súčasných zamestnancov ako členov tímu. Toto riešenie je realizovateľné v krátkodobom horizonte a vyžaduje participáciu takmer celej organizácie, takže zmena by mala byť manažovaná a propagovaná zhora dole tak, aby sa zamestnanci stotožnili s názorom manažmentu na túto problematiku pri sledovaní spoločného cieľa rozvoja organizácie ROFL Inc.

## 6. Zhodnotenie

Táto sekcia, ako záverečná časť tejto práce sa zaoberá výsledným riešením, jeho vhodnosťou pre ROFL Inc., ako aj posúdením jeho rentability. Z popisu problému je zrejmé, že organizácia musí vykonať zmeny sledujúce riešenie aktuálneho stavu. Vybrané riešenie poskytuje plné pokrytie identifikovaného problému ako aj rozvoj organizácie ROFL smerom k projektovo orientovanému usporiadaniu. Neabsentuje v ňom aspekt riadenia ako v prvom riešení, ktoré sa zaoberá problémom len parciálne a nie je tak náročným na implementáciu ako posledné riešenie.

Využívajúc znalosti z riadenia projektov je možné determinovať dopad tohto riešenia na organizáciu, kde bude najsenzitívnejšou časťou implementácia tejto zmeny do prostredia organizácie. Finálne však bude spoločnosť ROFL Inc. schopná adresovať veľké a komplexné projekty a využívať príležitosti, ktoré poskytujú tendre na dodávateľov špecializovaných, komunikačných zariadení vypisované nadnárodnými koncernami. Táto zmena teda prinesie ďalší krok pre ROFL Inc. za cestou ku organizácii, úspešne pôsobiacej na medzinárodnom trhu ICT.

## **Bibliography**

DĚDINA, J., & ODCHÁZEL, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*.

Praha: Grada.

DOLEŽAL et al. (2009). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing.

ROBBINS, S. P., & COULTER, M. (2004). *Management*. Praha: Grada.