

3/2017

2

WHITE --- PAPERS

OBSAH

INSPIRACE
Z PwC

Strana 3

GET
READY!

Strana 4

WIN-WIN
SPOLUPRÁCE

Strana 5

JAK POTLAČIT RIZIKA SELHÁNÍ PROJEKTU

SOUSTŘEĎTE SE
POUZE NA TO, CO
DOKÁŽETE OVLIVNIT.
TO JE AXIOM,
KTERÝ PLATÍ NEJEN
VE STAVEBNÍM
PRŮMYSLU.

Následující text vznikl ve spolupráci s Viewpoint Construction Software a popisuje možná rizika, která se mohou v průběhu přípravy a realizace projektu vyskytnout. Má nabídnout firmám a manažerům odpovědi na to, jak pomocí nových technologií lze redukovat rizika selhání, zlepšit kontrolu procesů a nastavit efektivnější komunikaci mezi všemi zainteresovanými subjekty.

Pavel Lacina

partner Viewpoint Construction Software

INSPIRACE Z PwC

Investoři a manažeři pravidelně čelí situacím, které projekt zpomalují. Jedná se zejména o překročení nákladů, zpoždění prací, chyby pramenící ze špatné komunikace a jiná nedorozumění. Divize PwC pro kapitálové projekty a infrastrukturu popsala příčiny vedoucí k překročení nákladů následovně ¹⁾

Nedostatečné plánování a nepřesné ocenění

Slabá kontrola projektu (náklady&harmonogram)

Chyby v návrhu a kolize, které vedou k vícepracím a vícenákladům

Nezkušený manažerský tým

Nedostatek kvalifikované pracovní síly

Špatná platební morálka

Slabá identifikace rizik a rozdělení zodpovědnosti

Neefektivní rozhodovací procesy

Nepřesné smluvní podmínky a zadání prací

Nevhodná forma komunikace a pomalé rozhodování

Nepřesná definice projektů tzn. zpomalení prací při realizaci

Neočekávané podmínky na staveništi

Neefektivní řízení projektu, neefektivní manažerský dohled



Většina investorů připouští, že jejich projekt bude ovlivněn některou nebo některými výše vyjmenovanými problémy. A to platí zejména u větších projektů, kde do procesu vstupuje mnoho různých subjektů a spolupracovníků, různých pracovních postupů, procesů a dokumentů. Většinu nežádoucích faktorů nelze úplně eliminovat nebo účinně a smysluplně kontrolovat. A právě z tohoto důvodu se řada investorů či zadavatelů snaží najít řešení pomocí striktních smluvních dohod a mezení.

KOMUNIKACE JE ZÁKLAD ÚSPĚCHU

Tento postup může být ve finále kontraproduktivní a vytváří ještě konfliktnější prostředí. Příliš striktní pravidla totiž omezují důvěru a možnosti komunikace. Z analýzy PwC vyplývá: „Komunikace je nejčastějším důvodem selhání, která vedou k výše uvedeným problémům.“ Příčinou může být špatné nebo nedostatečné předávání informací mezi jednotlivými úrovněmi projektového řízení, například mezi top managementem a projektovými manažery. Pro příklad uveďme situaci, kdy projektoví manažeři odhalí překročení nákladů nebo zpoždění oproti harmonogramu. Vzhledem k neflexibilnímu způsobu předávání informací nedostanou ti správní lidé s rozhodovací pravomocí žádná data a nemohou tak učinit nápravu. Nebo je obdrží až ve chvíli, kdy problém naroste a následné řešení je příliš nákladné. Na druhou stranu nemít žádná pravidla vytváří prostředí projektové anarchie, kdy nikdo neví, co dělají ostatní. Jak říká Pavel Vosoba ze společnosti MC Triton: „Komunikace je trojským koněm efektivity“.²⁾

„GET READY!!“

Pokud připustíme, že problematická komunikace se nedá úplně eliminovat, bude snazší vytvořit kontrolované prostředí pro sdílení informací s využitím správných nástrojů a procesů, které se teď pokusíme stručně popsat. Studie provedená společností McGraw Hill Construction jednoznačně prokázala, že „větší integrace a lepší komunikace je neefektivnější způsob, jak minimalizovat rizika překročení rozpočtu a celkovou nejistotu.“³⁾ Ze studie jasně vyplývá, že pro zlepšení situace jsou klíčové čitelné a transparentní kontroly, zodpovědnost vedoucích pracovníků a auditované informace a procesy. Tyto atributy zajistí všem přehled nad efektivitou a užitečností jejich práce.

HLEDEJTE INDIKÁTORY

S odkazem na analýzu společnosti PwC je „jedním z počátečních indikátorů problémů v projektu nedostatek samotných indikátorů.“⁴⁾ Toto zdánlivě absurdní tvrzení je přesným popisem situace, která během realizace může nastat. Nikdo nemá v daném okamžiku aktuální informace, v jaké fázi se projekt nachází, co je hotové a co není, kdo na čem pracuje. Ve snaze udržet projekt v chodu na správné trati a ve správném směru doporučují poradci kompletní audit aktivit. Tento postup umožní investorům a dodavatelům předcházet sporům a zůstat v zasedacích místnostech, nikoliv skončit v soudních sálech. Spory a soudy jsou vždy nepříjemností a rizikem, proto by všechny zúčastněné strany měly mít zájem důsledně zaznamenávat svá

rozhodnutí, svoje aktivity a jejich vliv na realizaci projektu. Je důležité mít dokumentaci a záznam všech zpoždění a posouvání termínů, stejně jako i příčin a následků.

„Pokud si uděláte detailní analýzu procesu správy dokumentace, většinou narazíte na častý problém, kdy některý ze subjektů neměl k dispozici potřebná data, nebo neměl jejich aktuální verzi, popř. tyto aktualizované dokumenty nemohl najít.“ říká Neil Broadhead, partner ve společnosti PwC UK a dodává: „K vyřízení svých požadavků nebo potřeb v rámci struktury projektu, potřebujete řadu nepřehledných a složitých procesů, abyste vůbec zachytili ten správný dokument obsahující ta správná data, a tím zabránili případným problémům.“⁵⁾

WIN-WIN SPOLUPRÁCE

Kompletní zápis všech dat k projektu je klíčový pro eliminaci budoucích nedorozumění a sporů. Všechny zúčastněné strany mají k dispozici auditovaný záznam aktivit, komunikace a rozhodnutí. V okamžiku, kdy budou mít zadavatelé data pod kontrolou a budou mít tyto informace k dispozici, mohou minimalizovat rizika konfliktů již v počáteční fázi nebo ještě lépe před jejich vznikem. Otevřená spolupráce je prokazatelně efektivnější než individualistický a sobecký přístup. Pro každého investora je bezesporu výhodnější a efektivnější akceptovat určité drobné riziko a odvést skvělou práci, a to díky tomu, že má k dispozici ta správná data pro svá správná rozhodnutí. Získá tím větší kontrolu nad koordinací projektu a neřeší problémy ve chvíli, kdy je na dobrá řešení už pozdě. Právě moderní technologie mohou být významnou součástí dobré spolupráce a komunikace a navracejí do stavebnictví důvěru. Pokud budou procesy sdílení informací bezpečné, transparentní a s kompletním auditem aktivit, má šanci investor spolupracovat s těmi nejlepšími partnery. Odstraněním vzájemného podezřívání a nedůvěry k ostatním se vytvoří prostor a možnost vyniknout těm, kteří chtějí odevzdávat perfektní práci. Pro ty, kteří se rádi ztratí v davu, chtějí být anonymní, vytvářejí konflikty, aby pak přesunuli řešení na někoho jiného, není v otevřeném systému místo.

ZÍSKEJTE KONTROLU

Mnoho investorů a dodavatelů dnes spoléhá na softwarová řešení pro spolupráci, aby zlepšili komunikaci během všech fází projektu. Od úvodních návrhů až po správu hotové stavby. Tyto nástroje poskytují jednotné zabezpečené úložiště pro projektová data, jež umožní kontrolovaný přístup všem, kteří se na projektu podílejí.

Maximálně efektivní jsou jedině v případě, pokud splňují následující atributy:

Dokument management systém s orientací na řízení projektu.

Adaptabilní workflow management.

Licenční model zaručující přístup subjektů bez omezení.

Nástroje pro komunikaci výkresové dokumentace.

Snadné nastavení systému.

Integrace s e-mailovým klientem

Má-li takový nástroj – sdílené datové prostředí – splňovat daná kritéria, musí mít jednoduché uživatelské rozhraní a musí být snadno pochopitelný pro každého. Administrátoři projektu mohou vytvořit pro rutinní procesy automatizovaná workflow a aplikovat je na jednotlivé projekty. Celý projektový tým ušetří čas a získá přehled. Všichni by měli mít možnost pracovat s komunikačními nástroji, které používají denně (např. e-mail). Veškerá komunikace pak probíhá přes interní schránku v datovém prostředí. Ostatní data lze sdílet pomocí drag-and-drop nástrojů. Také mnoho dalších funkcí Vám pomůže získat ještě lepší kontrolu, potlačit rizika konfliktů a dostát co nejlépe svým závazkům. Na technologie je třeba se dívat jako na nástroje, které postupně učiní život a práci jednodušší.

WP@FORPROJECTS.CZ

Se společností Viewpoint Construction Software spolupracuji již přes 2 roky. Zabýváme se projektovým managementem a implementací strategií spolupráce, převážně pro sektor stavebnictví, nebo sektor energetiky. Čerpáme znalosti z mnoha projektů po celém světě. Pomocí Viewpoint For Projects komunikuje přes 450 000 uživatelů, kteří společně spolupracují na více než 17 000 projektech. Naše studnice znalostí je opravdu bohatá.

Citace:

1) PwC „Correcting the Course of Capital Projects“, Oct 2013

2) Pavel Vosoba „Great managerial failures“, 2014

3) McGraw Hill Construction, Smart Market Report „Managing Uncertainty and Expectations in Building Design and Construction“ 2014

4) PwC

5) PwC

WWW.FORPROJECTS.CZ