

Cesta k černým čísům

Petr Humlíček
Jaroslav Kuboš
a kol.

Jak úspěšně řídit projektovou firmu
(nejen) v systému **Navigo**



Obsah

Co je Navigo3	1
Obecné principy	4
Řízení projektů	7
Řízení obchodu.....	14
Řízení firmy	16
Zavedení systému Navigo3 v sedmi jednoduchých krocích.....	21
Několik příběhů.....	24
Nejste v tom sami!	25

Co je Navigo3

Když řídíte projektovou firmu, stojí před vámi mnoho výzev. Každá zakázka je jiná a vy často v jejich průběhu nevíte, jak finančně dopadnou. Zakázek máte mnoho a není jednoduché rozdělit pravomoce a práci kontrolovat. Často máte nejasnosti i v tom, co je vlastně důležité sledovat.

Poznáváte následující problémy?

- Někteří zaměstnanci jsou velmi kreativní ve vykazování promrhaného času.
- Někteří projektoví manažeři nehledí na základní „kupecké počty“ projektu.
- Zapomíná se na termíny.
- To, že obchodník firmě nevydělává, se pozná až za dva roky.

Sami jsme prošli množstvím podobných problémů, proto nabízíme řešení. Řadě firem jsme pomohli zjednodušit pracovní život a **zabránit mnoha komplikovaným situacím** v každodenním řízení projektů a tím i v řízení celé projektové organizace.

V naší první projektově orientované firmě jsme při růstu měli **problém s řízením zakázek**. Začali jsme zápisníkem, pokračovali přes Excel a pak jsme si začali psát vlastní software. Ten rostl a sbíral zkušenosti. A v jednu chvíli jsme zjistili, že by se mohl hodit i dalším firmám a začali jsme tedy **Navigo** prodávat.

Software i metodika v jednom

Navigo není jen software. **Navigo je ucelený přístup k řízení projektové firmy prostřednictvím specializovaného projektově orientovaného informačního systému, metodiky a zkušeností.** V této brožurce vás s nimi seznámíme.

Protože víme, jak důležitý a složitý je výběr vhodného softwaru pro řízení projektové firmy, nebudeme vás rozptylovat detaily. Spíše vám **nastíníme hlavní myšlenky a principy, na kterých je Navigo postaveno.** Také vám pomůžeme si ujasnit, co všechno bude třeba rozhodnout a udělat při nasazení do vaší firmy.

Obory a reference

Navigo pracuje s projekty v mnoha oborech. Funguje stejně dobře pro zákaznické, výrobní, vývojové i interní projekty.

- HBH Projekt – projektová kancelář pro dopravní a inženýrské stavby
- Omega Design – reklamní agentura
- AF-CONSULT – inženýrská společnost
- TARPAN Partners – firemní poradenství
- Deltaplan – architektonický a projekční ateliér
- Regionální rozvojová agentura PK – projekty pro místní rozvoj
- DATA PROCON – geodetická kancelář
- a další.

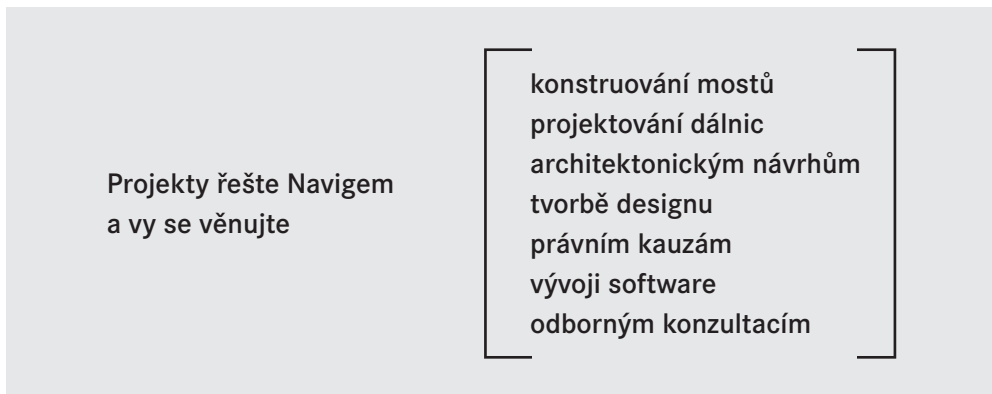
Dlouhodobý vztah

Navigo je založeno na modelu **Software as a Service (SaaS)**. To znamená, že si informační systém pronajímáte za měsíční poplatek. To má samozřejmě výhody i nevýhody oproti programům vyvíjeným na klíč přímo pro vás nebo nákupu krabicového softwaru.

My za nejdůležitější výhodu námi využívaného modelu (SaaS) považujeme, že vzniká dlouhodobý vztah mezi námi jako dodavatelem a zákazníkem. Díky tomu můžeme **Navigo** neustále vylepšovat v souladu se skutečnými potřebami jeho uživatelů. Na tomto vztahu se cítíme být zavázáni dlouhodobě pracovat. Několikrát do roka naše zákazníky kontaktujeme a ptáme se, jak jsou spokojeni a zda nechtějí na **Navigu** něco vylepšit. Na základě těchto podnětů **Navigo trvale vylepšujeme**. Podívejte se na našich webových stránkách www.navigo3.com do sekce Blog na články o nových verzích – každý měsíc je **Navigo** lepší. A je to v ceně.

Kromě toho se nemusíte starat o údržbu, provoz a zálohování systému. I toto řešíme za vás. Zapomeňte na obtížnou komunikaci s IT oddělením, plánování aktualizací nebo výpadky. **Kdykoliv napíšete do internetového prohlížeče adresu vašeho Naviga, bude tam nejnovější verze!**

Více času na vaši vlastní práci!



Projekty řešte Navigem
a vy se věnujte

konstruování mostů
projektování dálnic
architektonickým návrhům
tvorbě designu
právním kauzám
vývoji software
odborným konzultacím

Projekt nebo zakázka?

Navigo je software pro řízení projektových firem, našim hlavním objektem zájmu je tedy projekt.

Pokud jste ve vaší firmě víc zvyklí používat pojem „zakázka“ – nevadí – **můžete si na všech místech, kde čtete o projektu, představit zakázku.** Program samotný má nastavení toho, který pojem se má používat v uživatelském rozhraní. Nebudete si tak muset zvykat na nové pojmy a vysvětlovat je zaměstnancům.

Legislativní nezávislost a multiměnovost

Řízení firmy poskytující služby na více trzích nebo firmy se zahraničními pobočkami s sebou přináší mnohé výzvy a jednou z nich je práce s měnami. **Navigo** umožňuje vedení jednotlivých projektů v měně, kterou používá daná pobočka. Zároveň ale umožňuje pohled na takové projekty **v jakékoliv měně.** Například je možné, aby si projekt vedený v české pobočce v korunách prohlížel manažer v Německu v eurech. V různých měnách lze evidovat také všechny účetní doklady, jako například faktury.

Na úrovni projektu ale **Navigo** nekončí. V různých měnách si lze prohlížet i všechny firemní výsledky – KPI, namixované z několika různých měn.

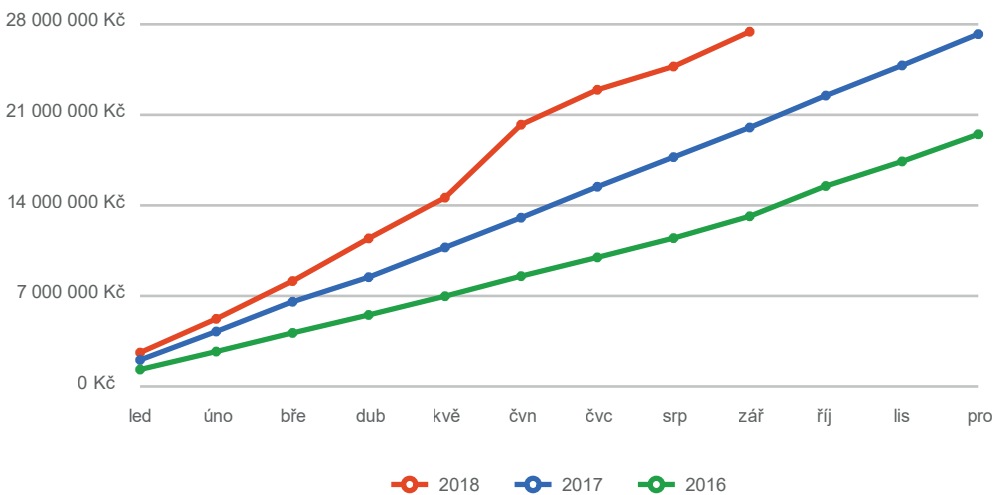
Obecné principy systému Navigo3

Projektová firma nevydělá více peněz díky nákupu robustnějšího účetního systému. Ten může pomoci výrobní firmě, projektově orientovaná firma však musí zvládnout lépe každý jednotlivý projekt.

Jakmile se projekt chýlí ke konci a rozpočet na něj je přečerpán, už je pozdě peníze zachraňovat. Pokud se ale již v jeho průběhu můžeme dozvědět, že by finance nemusely vyjít, jsme schopni s tím ještě něco udělat.

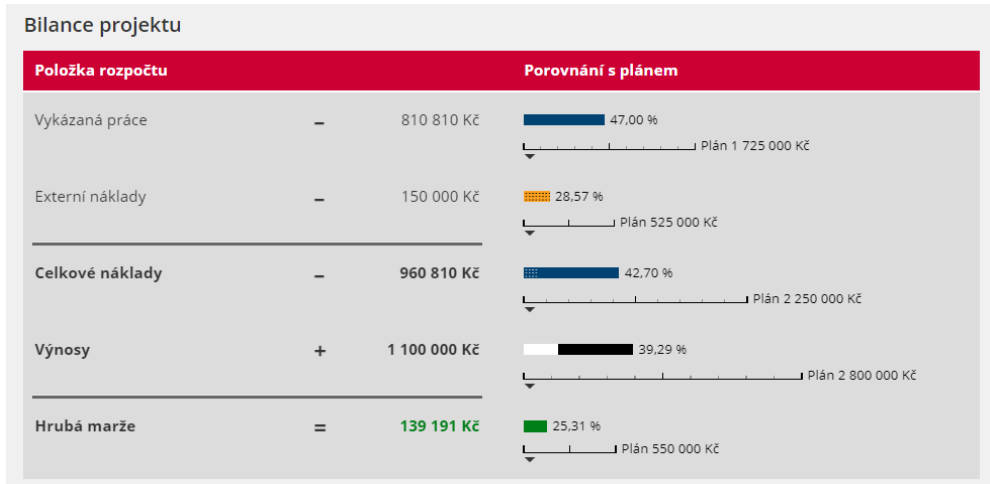
Aktuální stav projektu a predikce výsledku, ne pouze zpětná analýza

Pokud je projektová firma řízena pomocí účetního softwaru, může analyzovat svoje chování zpětně. Je sice pěkné, že se dozví, kde se staly chyby, ale už je nemá šanci napravit. To může být zvláště u dlouhodobějších projektů velký problém. **Pro Navigo je zobrazení historie dat pouhým prvním krokem.**



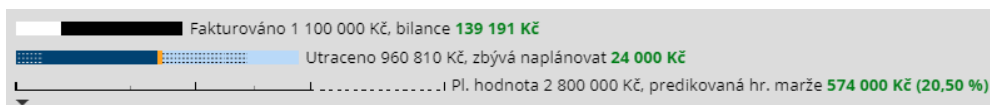
1. krok: Vývoj obratu kumulativně

Druhým krokem je zobrazení aktuálního stavu ekonomiky projektů. V každém okamžiku běhu projektu máte dokonalý přehled o nákladech i výdajích. A také o stavu subdodávek, úkolů a fakturace.



2. krok: Bilance projektu

Třetím krokem, a podle nás nejdůležitějším, je predikce budoucnosti. Po celou dobu existence projektu, od založení přes plánování po dokončení, vidíte predikci jeho výsledku. Bude ziskový? Jak moc? Nepotřebujeme domluvit se zákazníkem vícepráce?



3. krok: Predikce výsledku projektu – tmavě modrá jsou utracené peníze, oranžová utracené peníze nad plán a světle modrá zbytek plánu, tečkovaně jsou vyznačeny subdodávky. Bílý proužek představuje zaplacenou a černý nezaplacenou vydanou fakturu.

Na předchozích dvou obrázcích vidíte grafy, kterým rádi říkáme „**teploměry**“. Najdete je na všech důležitých místech v **Navigu** a budou neustále ukazovat, jak si projekt finančně stojí a zda to vypadá na úspěch nebo na průšvih.

Teploměry vypadají na první pohled složitě, ale nebojte se. Rychle si na ně zvyknete a brzy oceníte, že se osy, barvy a tečkování používají v **Navigu** konzistentně. Po několika dnech práce vám bude po rychlém mrknutí na teploměr jasné, v jakém stavu se projekt nachází.

Plánujte podle peněz, ne hodin

Projektové řízení se zaměřuje na řízení podle mnoha veličin, jako jsou čas, peníze, vytížení zaměstnanců nebo kvalita. Nejen my si myslíme, že účelem firmy je vytváření zisku a tak jsme se hned zpočátku rozhodli, že v **Navigu** budou **peníze jako základní metrika**. Pokud se totiž primárně plánuje podle hodin, mohou vaši zaměstnanci snadno dospět do stavu, kdy nemají ponětí, kolik firmu stojí každá hodina jejich práce.

Jedním z nejviditelnějších použití tohoto přístupu je cena práce. Seniorní zaměstnanci si často neuvědomují, že svůj vyšší plat by měli kompenzovat zvýšenou produktivitou.

Plán	10 000,00	Kč
Jednotek (h)	14,95	

Úkol, který musí junior stihnout za 15 hodin

Plán	10 000,00	Kč
Jednotek (h)	10,89	

Stejný úkol musí senior zvládnout za necelých 11 hodin

Od našich zákazníků slyšíme příběhy o přeplacených zaměstnancích, kteří si stěžovali, že jim **Navigo** ukazuje méně času na stejnou práci, než ostatním kolegům. Nadřízení jim situaci vysvětlí a zaměstnanci většinou trošku více pochopí, jak funguje ekonomika firmy. Neexistuje efektivnější školení.

Současně to manažery rozdělující práci mezi své podřízené nutí více přemýšlet, které práce přiřadit zkušeným seniorním pracovníkům a které činnosti mohou provádět jejich méně placení kolegové.

Řízení projektů



Nejdůležitější věc v ekonomice projektové firmy. Plánovat je nutné, ale zároveň je třeba dokázat plán operativně přizpůsobit aktuálnímu vývoji projektu. Musíme uchránit marži, rozdělit práci na profese, alokovat čas jednotlivých kolegů a mít pod dohledem subdodávky.

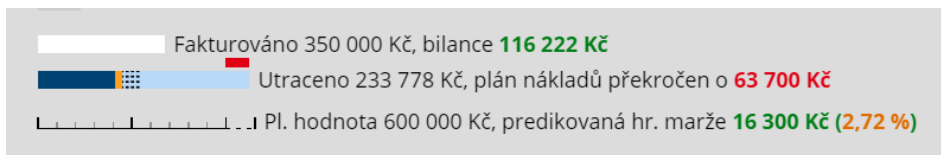
Jak se u jednodušších zakázek nezdržet příliš podrobným plánováním? Jak řídit komplexnější projekty? Jak se vyrovnat se ztrátovými projekty – špatně naceněnými, investičními, se školením nových zaměstnanců? Jak reagovat na mimořádné události?

Ekonomika projektu

Ekonomika projektu se skládá z plánu a reality. V tabulce najdete plánovanou položku a její reálný obraz:

Plán	Realita
Budoucí příjem	Vydaná faktura
Subdodávka	Přijatá faktura
Plán typu práce	Výkaz práce
Alokace	
Milník	Datum uskutečnění

Ekonomika projektu se počítá z porovnání plánu a reality. **Navigo používá zelenou barvu, když je vše zřejmě v pořádku a červenou u potenciálních i skutečných problémů. Oranžové byste také měli věnovat pozornost.**



Bilance je zobrazena zeleně, protože bylo vyfakturováno a zapláceno víc než utraceno. Náklady jsou vyšší než plánované, proto jsou červeně. Oranžová barva značí výslednou marži nižší než plánovanou.

Plán nevnímáme jako statickou, ale dynamickou věc. Domluvili jste si se zákazníkem vícepráce? Zdražil subdodavatel? Některý úkol se ukázal jako výrazně složitější? Neváhejte a do plánu zasáhněte tak, aby odpovídal reálnému stavu. **Navigo** pak začne ukazovat přesnější predikci výsledku.

Ukrojení marže

Koncepce plánování v **Navigu** vychází z jednoduché, ale velmi silné myšlenky:

Z plánované hodnoty projektu nejdříve odřízněte hrubou marži. Pokud to neuděláte na začátku, je velká šance, že ji projíte.

Ukrojením hrubé marže již před plánováním typů prací, alokací a subdodávek si přenastavíte vaši mysl. Místo plánování v režimu, co by bylo krásné pro zákazníka ještě udělat, začnete plánovat v režimu: udělám pro zákazníka vše, na co mi vyjdou peníze.

Plánování práce

Plánování práce je aktivita, která typicky nejvíce rozhodne o úspěchu či neúspěchu projektu. Různě velké a složité projekty si žádají různou míru pozornosti a různé přístupy k plánování.

U **těch nejjednodušších stačí naplánovat pouze celkovou hodnotu a marži**. Termín bude sice zobrazen jen jeden, ale pro přehled o stavu projektu to postačí. A vy se nebudete zdržovat dlouhým nastavováním plánu a trápit se tím, že by plánování práce zabralo více času než samotná práce.

Přehled		Plán	Skutečnost
Smluvní hodnota			
Plánovaná hodnota	<input type="text" value="60 000,00"/>	60 000,00 Kč	0,00 Kč
Doporučená hrubá marže		10 800,00 Kč	
Hrubá marže	<input type="text" value="12 000,00"/>	12 000,00 Kč	0,00 Kč

Marže: vždy první krok!

Se vzrůstající velikostí projektu je možné začít **plánovat podle typů prací**. Jednoduše rozdělíte typy práce, které budou na projektu potřebné, a ke každému typu odhadnete rozpočet. Platí, že různé typy prací mohou mít různou nákladovou i prodejní cenu. Pro každý jednotlivý typ práce (profesi) uvidíte samostatný teploměr.

Typ práce	Plán	Skutečnost	Dále možno alokovat
Vlastní práce	740 000,00 Kč		
Architekt (h)	70 000,00 Kč	66 100,00 Kč	3 900,00 Kč
Manažer projektu (h)	100 000,00 Kč	33 600,00 Kč	66 400,00 Kč
Projektant TZB (h)	80 000,00 Kč	45 300,00 Kč	34 700,00 Kč
Projektant voda (h)	150 000,00 Kč	92 500,00 Kč	57 500,00 Kč
Dále možno naplánovat	= 340 000,00 Kč		

Typy práce: členění plánu na profese

A větší či složitější projekty se vyplatí **rozdělit na jednotlivé alokace**, což znamená přiřadit určitou činnost konkrétní osobě. Pracovník pak bude mít u každého svého úkolu samostatný teploměr. U velmi složitých projektů je vhodné navíc **alokace členit delegováním**, o kterém se dočtete v další kapitole.

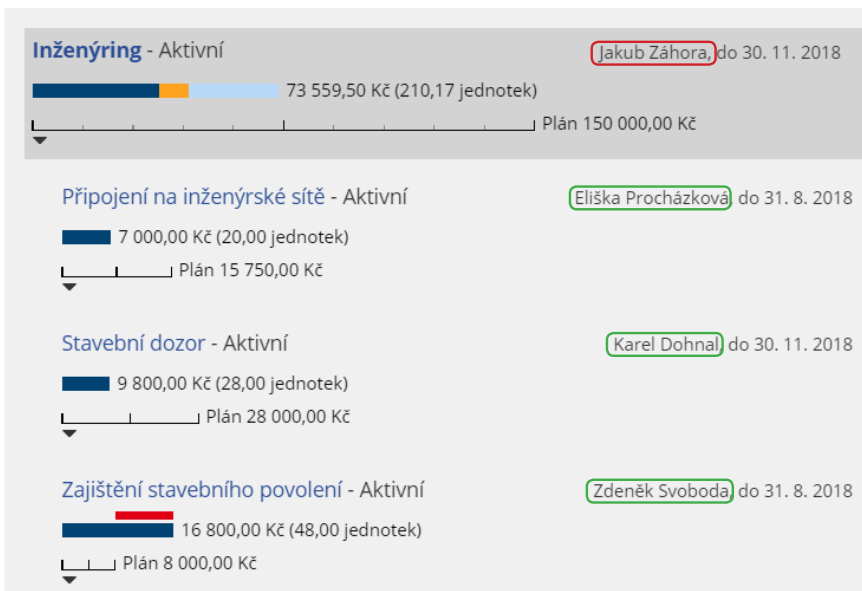
Úkol (po termínu 0, celkem 17)	Plánovaný typ práce	Zahájení/Termín	Alokace	Řeší/Zadal
Architektonická studie	Aktivní Architekt	2. 5. 2018 30. 8. 2018	220 000,00 Kč 733,33 jednotek	Aleš Arbes Michal Mucha
Inženýring	Aktivní Inženýring	1. 3. 2018 30. 11. 2018	150 000,00 Kč 428,57 jednotek	Jakub Záhora Michal Mucha
Projekt PPO	Aktivní Projektant PPO	1. 6. 2018 16. 11. 2018	25 000,00 Kč 100,00 jednotek	Ondřej Pešek Michal Mucha

Alokace: úkoly konkrétním pracovníkům

Delegování

Jedním z častých problémů firem jsou manažeři, kteří se nechají zavalit prací na projektech místo toho, aby práci delegovali. **Navigo** tento problém řeší **delegováním alokací (úkolů)**.

Manažer rozdělí práci na projektu na několik velkých bloků a ty pak rozdává svým podřízeným v roli seniorů nebo vedoucích týmů. Ti jsou následně zodpovědní za její další rozdělení mezi své podřízené. Zároveň jsou zodpovědní za kontrolu kvality a termínů.



Jakub Záhora dostal na úkol 150 000 Kč a část z toho rozdělil mezi podřízené

Pokud je práce takto rozdělena, manažer může sledovat pouze teploměr nejvyšší úrovně a nemusí se starat o podúkoly, protože ty řeší příslušná zodpovědná osoba.


Úkol (po termínu 0, celkem 17) 	Plánovaný typ práce	Zahájení/Termín	Alokace	Řeší/Zadal
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">...</div> <div> <p>Inženýring</p> <p>Aktivní Inženýring</p> <p>73 559,50 Kč (210,17 jednotek)</p> <p>Plán 150 000,00 Kč</p> </div> </div>		1. 3. 2018 30. 11. 2018	150 000,00 Kč 428,57 jednotek	Jakub Záhora Michal Mucha

Tmavě modrá jsou utracené peníze, oranžová utracené peníze nad plán a světle modrá zbytek doposud neutraceného plánu

Podprojekty

Pokud je projekt opravdu velký a je složený z několika celků nebo významných etap, může se hodit ho rozdělit na několik menších:



MÚ Tábor 2018/0000 Obchvat Hlinice 

otevřený projekt | realizace zodpovídá: Jaroslav Nahodil

Struktura projektů 

- 2018/0000 Obchvat Hlinice
 - 2018/0001 3D model terénu
 - 2018/0002 Průzkum archivů
 - 2018/0003 Projektová dokumentace obchvatu
 - 2018/0004 Ekologická studie

Plány Prodejní ceny Faktury

eně zodpovědnou osobu projektu.

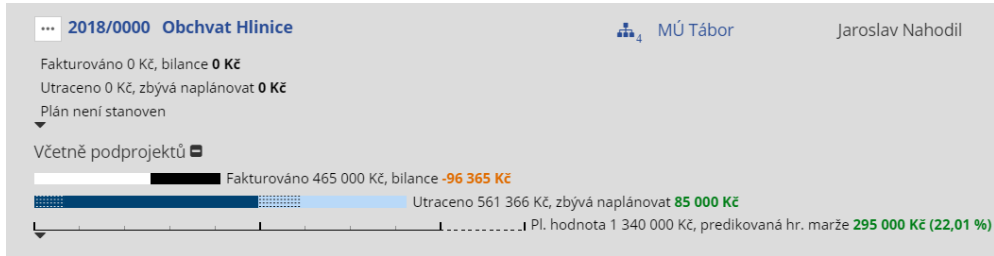
Projekt a struktura jeho podprojektů

Získáte tak kontrolu nad jednotlivými částmi:

<p>... 2018/0000 Obchvat Hlinice</p> <p>Fakturováno 0 Kč, bilance 0 Kč Utraceno 0 Kč, zbývá naplánovat 0 Kč Plán není stanoven</p> <p>Včetně podprojektů </p>	MÚ Tábor	Jaroslav Nahodil
<p>... 2018/0001 3D model terénu</p> <p>Fakturováno 290 000 Kč, bilance -44 965 Kč Utraceno 334 966 Kč, zbývá naplánovat 0 Kč Pl. hodnota 500 000 Kč, predikovaná hr. marže 40 000 Kč (8,00 %)</p> <p>31. 10. 2018 Karel Dubský Vedení projektu</p>	MÚ Tábor	Karel Dohnal
<p>... 2018/0002 Průzkum archivů</p> <p>Fakturováno 0 Kč, bilance 0 Kč Utraceno 0 Kč, zbývá naplánovat 0 Kč Pl. hodnota 120 000 Kč, predikovaná hr. marže 20 000 Kč (16,67 %)</p> <p>8. 10. 2018 Ondřej Ploch Zápis z jednání</p>	MÚ Tábor	František Stavinocha
<p>... 2018/0003 Projektová dokumentace obchvatu</p> <p>Fakturováno 175 000 Kč, bilance -16 700 Kč Utraceno 191 700 Kč, zbývá naplánovat 50 000 Kč Pl. hodnota 600 000 Kč, predikovaná hr. marže 170 000 Kč (28,33 %)</p>	MÚ Tábor	Karel Dubský
<p>... 2018/0004 Ekologická studie</p> <p>Fakturováno 0 Kč, bilance -34 700 Kč Utraceno 34 700 Kč, zbývá naplánovat 35 000 Kč Pl. hodnota 120 000 Kč, predikovaná hr. marže 65 000 Kč (54,17 %)</p>	MÚ Tábor	Jaroslav Nahodil

Teploměr pro každý podprojekt samostatně

A zároveň máte přehled nad ekonomikou celku:



Souhrnný teploměr

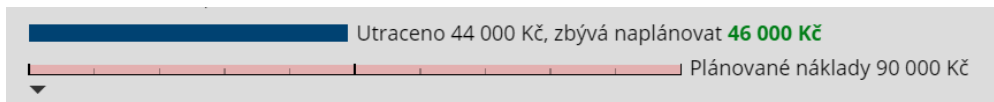
Ztrátové projekty

Pod pojmem projekt si téměř každý představí aktivitu konanou pro zákazníka, která v ideálním případě vede k zisku, v horším ke ztrátě.

Existují ale **interní projekty, u nichž se počítá dopředu se ztrátou**, a ty nejsou ve většině firem zcela pod kontrolou.

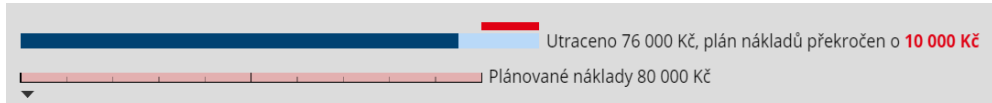
Typickým příkladem může být školení nového zaměstnance, **investice do výzkumu** nebo zakázka „**nedostal jsem práci**“ na kterou se vykazuje jalový čas. Všechny tyto interní projekty se mohou stát černou dírou na peníze, do které se dá ukrýt leccos. Pokud se projektovému vedoucímu zdá, že jeho projekt skončí ve ztrátě, není nic jednoduššího než nařídít podřízeným, aby své výkazy odklonili na některý z interních projektů.

Pokud si pro tyto interní ztrátové projekty vyrobíte projekt s plánem v **Navigu**, černé díry zaniknou. Dokud je ztráta menší než se očekávalo, **Navigo** nehlásí problémy a ukazuje, kolik je ještě možné vykázat:



Interní projekt bez problému

Ale běda, pokud je plán ztráty překročen:



Problematický interní projekt

A jen tak mimochodem – uvědomují si vaši zaměstnanci, že firma generuje zisk až ve chvíli, kdy zasanuje všechny ztrátové projekty?

Vedení výrobní porady

Výrobní porady se typicky účastní více lidí než obchodní. Je proto nesmírně důležité **nepřytvat jejich časem** a projít především důležité projekty.

Prvním vhodným seznamem ke sledování jsou proto **projekty seříděné podle bilance** – od nejhoršího. Na začátku seznamu se zobrazí projekty, do kterých jsme aktuálně vložili nejvíce peněz, aniž bychom zákazníkovi dostatečně fakturovali. Pokud by projekt skončil v tento moment, ztratíme nejvíce peněz. Navíc takové projekty negativně ovlivňují firemní cash flow.

Dále doporučujeme procházet projekty **seříděné podle hodnoty plánu od největších**. Vychází se z toho, že větším projektům je potřeba věnovat podstatně více pozornosti.

Projekt (16)	Zákazník	Zodpovídá	Kategorie	Hodnota Kč
2017/0010 Hala Ivančice Fakturováno 0 Kč, bilance -201 500 Kč Utraceno 201 500 Kč, zbývá naplánovat 340 000 Kč Pl. hodnota 1 200 000 Kč, predikovaná hr. marže 560 000 Kč (46,67 %)	MÚ Ivančice	Karel Dohnal	AD, Běžná, DPS, DSP, Vizualizace, ČR	1 200 000,00 Kč oček.
2018/0003 Projektová dokumentace obchv... Fakturováno 175 000 Kč, bilance -16 700 Kč Utraceno 191 700 Kč, zbývá naplánovat 130 000 Kč Pl. hodnota 600 000 Kč, predikovaná hr. marže 250 000 Kč (41,67 %)	MÚ Tábor	Karel Dubský	Běžná, DSP, Vizualizace	600 000,00 Kč oček.
2018/0012 Novostavba rodinné vily Fakturováno 200 000 Kč, bilance -227 575 Kč Utraceno 427 575 Kč, plán nákladů překročen o 156 750 Kč Pl. hodnota 500 000 Kč, predikovaná ztráta 76 750 Kč (15,35 %)	Jan Dubský	Alena Pokorná	Běžná, DOS, Vizualizace	500 000,00 Kč oček.

Seznam zakázek od těch s největším rozpočtem

Řízení obchodu



Obchodníci bývají v mnoha ohledech neřízené střely. Jedním z projevů je snaha získat projekty „za každou cenu“. V zápalu boje si neuvědomují, že také náklady na získání daného projektu tvoří jeho nedílnou součást.

Ba co více, na úspěšných projektech je navíc potřeba vydělat dostatek peněz na sanování nákladů na prohrané obchodní příležitosti.

Obchodní příležitost, realizace

Navigo vizualizuje náklady na obchodní příležitost formou snadno pochopitelných teplo-
loměrů a umožňuje tak zachytit vztah obchodní příležitost-realizace několika způsoby.

Nejjednodušším způsobem je založení nového projektu s příznakem **obchodní příležitosti**. Pokud se obchod podaří uzavřít, přepnete na projektu obchodní příležitost na **realizaci**. Na takový projekt se po celou dobu standardním způsobem vykazuje práce a jiné náklady. Veškeré **ukazatele přitom zobrazují kombinované náklady realizace a obchodní příležitosti**. Pokud se obchod uzavřít nepodaří, zůstane projekt v režimu obchodní příležitosti a pouze se uzavře. Tento způsob vedení projektů je nejpřirozenější, protože zobrazuje reálné náklady. Na druhou stranu nelze rozlišit náklady na obchodní příležitost a realizaci.





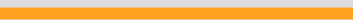

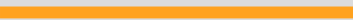
Druhým způsobem je rozdělení na dva samostatné projekty. Realizace je nadřazeným projektem a obchodní příležitost podprojektem. Výhodou je, že zůstanou rozděleny náklady na získání projektu a na jeho realizaci. Pokud v tomto případě chcete vidět celkové náklady, dají se zobrazit na nadřazeném projektu.

Posledním způsobem je volné propojení několika projektů vazbou „pochází z obchodní příležitosti“. V tomto režimu nelze zobrazit celkové náklady. Lze v něm ale podchytit složitější případy – například že jedna obchodní příležitost vygenerovala několik realizací. Nebo že realizace pochází z několika obchodních příležitostí.

Vedení obchodních porad

Pro vedení obchodních porad nabízí **Navigo** možnost vyfiltrovat si **otevřené obchodní příležitosti a seřadit je podle tzv. vážené hodnoty**. Ta se vypočítá jako „očekávaná hodnota projektu“ krát „šance na jeho získání“. Takže se větší projekt za 1.000.000 Kč s šancí 5 % (vážená hodnota 50.000 Kč) zobrazí až za projektem za 100.000 Kč s šancí 80 % (vážená hodnota 80.000 Kč).

Při tomto způsobu řazení se ty opravdu důležité projekty zobrazí na prvních místech a jsou diskutovány jako první – dokud je tým ještě neunavený. Na méně důležité obchodní příležitosti dojde na konci porady nebo vůbec.

Projekt (7) 		Zákazník	Zodpovídá	Hodnota Kč
... 2018/0014 Ekologická studie - Strakonice 	MÚ Strakonice	Karel Dohnal	100 000,00 Kč oček. (šance 80,00 %)	
Utraceno 0 Kč, zbývá naplánovat 0 Kč Plán není aktivován				
... 2018/0012 Ekologická studie - Písek 	MÚ Písek	Aleš Arbes	200 000,00 Kč oček. (šance 40,00 %)	
Utraceno 0 Kč, zbývá naplánovat 0 Kč Plán není aktivován				
... 2018/0008 Územní plán - Tábor 	MÚ Tábor	Ondřej Ploch	300 000,00 Kč oček. (šance 20,00 %)	
 Utraceno 1 524 Kč, plán nákladů překročen o 1 524 Kč				
Plán není aktivován				
... 2018/0007 Územní plán - Ivančice 	MÚ Ivančice	Jaroslav Nahodil	250 000,00 Kč oček. (šance 5,00 %)	
 Utraceno 1 800 Kč, plán nákladů překročen o 1 800 Kč				
Plán není aktivován				

Seznam obchodních příležitostí seřazený od těch nejdůležitějších

Řízení firmy



Jak vidět firmu trochu z nadhledu? Jak vyladit všechny projekty, aby firma dobře fungovala jako celek? Jak sledovat trendy v typech zakázek? Co se nám vyplatí dělat a co ne?

Máte další otázky? My v **Navigu** jsme jich měli vždy spoustu. Stále se proto snažíme hledat odpovědi a vymýšlet nové pomůcky pro usnadnění života nejen projektových manažerů.

Plánování vytížení zaměstnanců

Projektové **firmy řeší stálou nerovnováhu mezi nedostatkem práce a nedostatkem zaměstnanců**. Jak ale vidět dopředu a předvídat, zda musím shánět více práce nebo zaměstnanců?

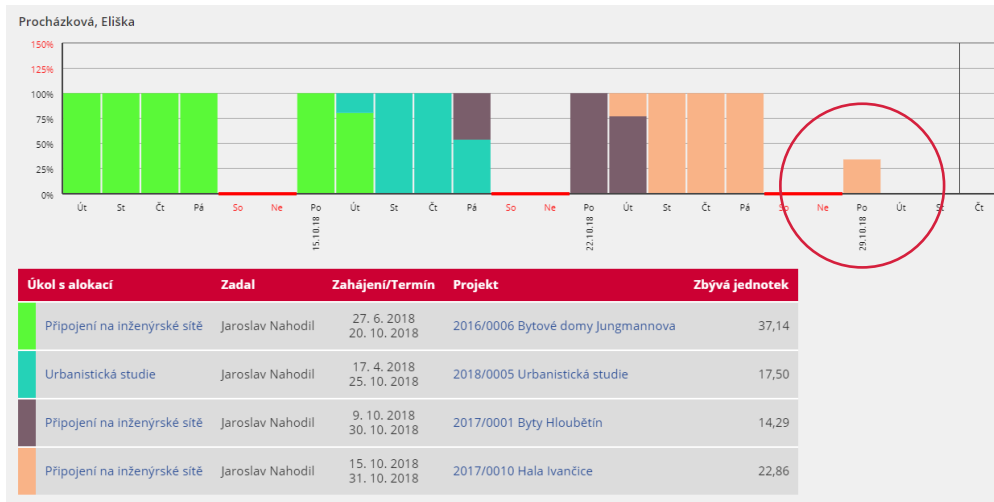
Pokud práci na projektech plánujete pomocí alokací, **Navigo** vám nabídne přehledné zobrazení budoucího vytížení vašich zaměstnanců, kteří se na nich podílejí.

Kapacitní plánování se generuje automaticky. U každé alokace pouze zvolíte období ve kterém se na ní může pracovat a systém vám dopočítá kapacitní plán tak, aby se všechny alokace stihly v termínu. Typem plánování mu pouze napovíte, zda chcete aby zaměstnanec začal pracovat na alokacích okamžitě, průběžně nebo co nejpozději.

U všech typů plánování se začíná s alokacemi, které mají nejbližší termín, a postupuje se k těm, které mají termín nejzazší.

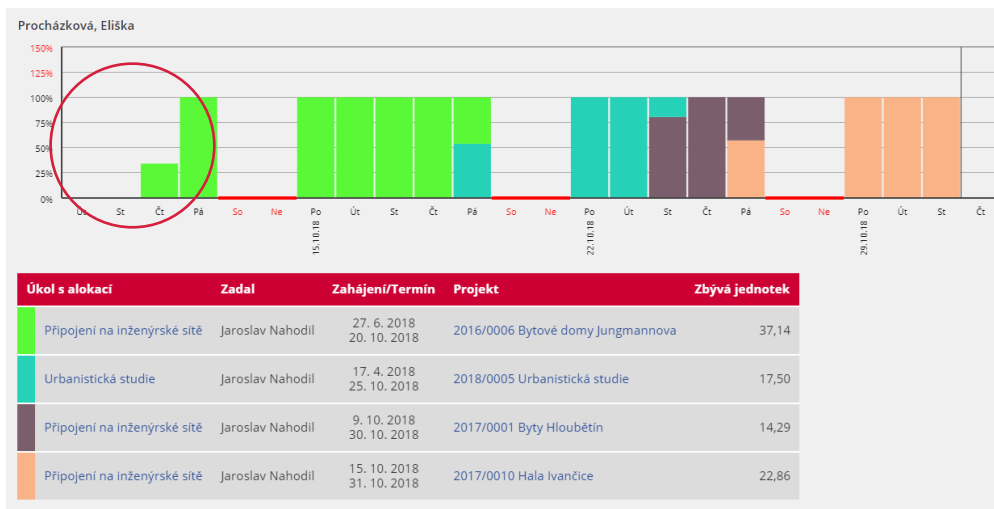
Plánování může být rovnoměrné (alokace se rovnoměrně rozloží na všechny dny jejich rozsahu), dopředné (nejdříve se dokončí jeden úkol a pak teprve se začne pracovat na druhém a dalším) nebo zpětné (alokace se vkládají od nejzazšího data, do kdy mají být dané úkoly splněny).

Dopředné plánování odpovídá na otázku: Pokud začne zaměstnanec pracovat na 100 % své kapacity, kdy bude mít svou práci hotovou?



Dopředné plánování

Zpětné plánování odpovídá na otázku: Pokud zaměstnanec odsune svoji práci na co nejzazší termín, kolik práce mu aktuálně mohu zadat, aniž ohrozím termíny?



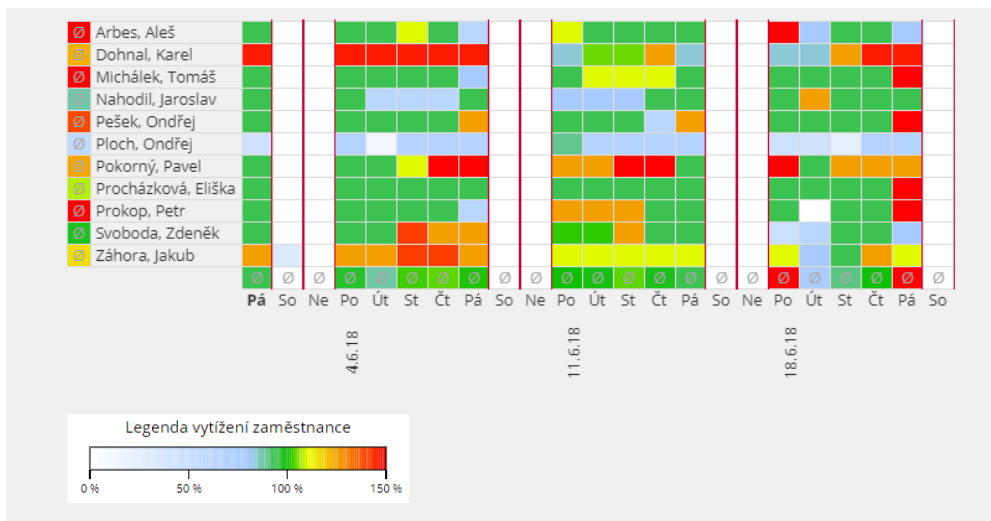
Zpětné plánování

Hlídní vykazování, utilizace

Utilizace je **část pracovní doby**, kterou musí mít zaměstnanec **pokrytu výkazy na konkrétních projektech**. Výkonný pracovník může mít povinnost vykazovat například 90 % svého času, zatímco manažer jen 40 %, protože většinu času aktivně nepracuje na konkrétních projektech a sekretářka 0 %, protože nepracuje na projektech vůbec.

Nastavení správné utilizace zaměstnanců na různých pozicích stojí management určité úsilí. V tom vám můžeme pomoci radou, jaká utilizace je pro jednotlivé role ve firmách obvyklá. Nastavením utilizace ale práce manažerů nekončí. Následně je potřeba hlídat, zda zaměstnanci opravdu vykazují podle své utilizace.

Navigo nabízí manažerům jednoduchou vizualizaci historie vykazování jejich podřízených. Na první pohled je vidět, kolik času kdo vykázal v jednotlivé dny a navíc je vidět i průměr za dané období.



Vytížení v minulosti: žlutě až červeně se zobrazují zaměstnanci, kteří vykázali práci s vyšší než požadovanou utilizací – mohou být přetížení. Modře a bíle ti, kteří byli vytížení nedostatečně

Projekt „nedostal jsem práci“

V části Řízení projektů jsme popsali schopnost **Naviga** plánovat ztrátové projekty. Naši zákazníci mají dobrou zkušenost s tím, když pro každý měsíc založí projekt „Nedostal jsem práci“, na který **zaměstnanci vykazují čas, ve kterém neměli přidělenou práci**.

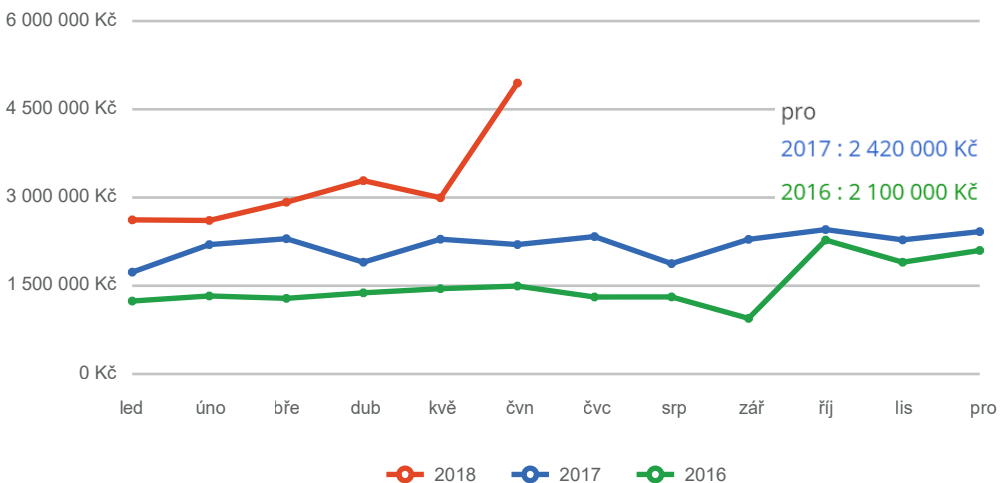
Pokud tímto způsobem firma kontroluje využití zaměstnanců, úplně zmizí možnost podvádět. Pokud zaměstnanec neplní dohodnutou využití, nebo vykazuje, že nemá práci, obojí je díky **Navigu** snadné zjistit a lze provést nápravu.

Projekt „Nedostal jsem práci“ lze použít také jako jeden z klíčových ukazatelů (KPI) provozního ředitele. Čím méně hodin je v něm zapsaných, tím větší odměny si tento ředitel zaslouží.

KPI firmy

KPI neboli **klíčové ukazatele výkonnosti firmy představují nejvyšší možný pohled na data**. **Navigo** umožňuje zobrazit aktuální stav metrik jako je hrubá marže, náklady nebo obrát a porovnat je s minulými roky. Z **trendů** je pak možné určit, jakým směrem se vyvíjí **finanční situace firmy**.

Ukazatele je také možné filtrovat a zobrazit tak data pro konkrétní typ projektů, konkrétního projektového manažera nebo vybraného zákazníka.



Vývoj hrubé marže v jednotlivých měsících

Režijní sazba

Pokud by projekty používaly pouze hodinové sazby podle výplaty jednotlivých zaměstnanců na nich vykazujících, byla by jejich ekonomika z pohledu firmy pouhým vzdušným zámkem. Firma by totiž mohla mít spoustu ziskových projektů a přesto by na bankovním účtu chyběly peníze. **Je totiž ještě potřeba přičíst neprojektové náklady firmy – režie.** Jako například nájem prostor, školení, investice, vozový park, neproduktivní zaměstnanci, energie atp.

Režijní sazba je částka, která se vypočítá tak, že se sečtou všechny režijní náklady firmy a ty se podělí počtem odpracovaných projektových hodin za měsíc. Tím se vlastně vypočítá zatížení každé hodiny práce produktivního zaměstnance režijními náklady firmy. Tento výpočet je vhodné aktualizovat každý měsíc.

Navigo přidává režijní sazbu k hodinové již na úrovni projektu, protože teprve pak si zaměstnanci uvědomí, kolik peněz stojí firmu každá hodina jejich práce. Že například pokud mají hodinovou sazbu 300 Kč a režijní sazba je 250 Kč, musí za každou svou hodinu udělat práci, za kterou se dá vyfakturovat alespoň 550 Kč. A že pokud mají na projektu náklady na práci 10.000 Kč, musí práci stihnout za 18 hodin, ne za 33 hodin, jak se domnívají.

Je v zájmu firmy udržovat režijní sazbu co nejmenší. Naši zákazníci mají dobrou zkušenost s tím, když rozšíří informace o výši režijní sazby mezi své zaměstnance. Zaměstnanci pak vidí, že se v její výši projeví každé nové auto nebo kurz angličtiny, které firma pořídí.

Hrubá marže

Zaměstnanci mají tendenci vidět v **dosažené marži** peníze, které si jejich nenasytný zaměstnavatel nacpe do vlastní kapsy. Naprosto přehlídí fakt, že z těchto peněz se ještě musí **uhradit ztráty neúspěšných a interních projektů** a zaplatit daň.

Proto marži na projektu dáváme přívlastek „hrubá“ a snažíme se vysvětlit, že se, bohužel pro majitele firmy, nerovná zisku na konci roku. Pak je snazší zaměstnancům vysvětlit, jak se to má s finančními toky v rámci firmy.

Zavedení systému **Navigo3** v sedmi jednoduchých krocích

Navigo složitě neimplementujeme, prostě vám ho spustíme. Zde jsme připravili jednoduchý seznam kroků, který vám pomůže se zavedením **Naviga** ve vaší firmě.

1. Pověřte zodpovědnou osobu

Zavedení informačního systému je interní projekt a projekt bez zodpovědné osoby je špatný projekt. **Najděte proto jednoho zaměstnance, který si jej vezme na starost.** Říkáme mu **key-user** a je tím, kdo s námi komunikuje během zavádění jednotlivých funkcí **Naviga** nejen při rozběhu používání systému, ale i při následném vylepšování procesů a metod práce. Nepověřujte výběrem a zavedením více zaměstnanců – vzniknou nejasné pravomoci a zodpovědnosti. Pak může zavedení trvat roky a stát se černou dírou na peníze.

Vybírejte ze zaměstnanců, kteří mají motivaci k používání nového systému. Stěžuje si některý z vašich projektových ředitelů na stávající systém? Výborně! Možná rád vybere a zavede nový. Bude s ním přece sám pracovat! Vedoucí IT oddělení poradí, jak zařadit **Navigo** mezi ostatní již využívané systémy. Vybranému zaměstnanci dejte jasný popis cíle, pravomoci činit rozhodnutí a čas. Uvidíte, že se pak začne vše hýbat.

2. Domluvte si workshop

Nejste si úplně jisti, jak začlenit **Navigo** do vaší firmy a jejich procesů? Nevíte jak sladit požadavky jednotlivých oddělení? Zdá se vám, že některé vaše požadavky nepůjdou **Navigem** vůbec splnit?

Řekněte si o workshop zdarma! Pošleme k vám některého z našich zkušených konzultantů, který bude demonstrovat **Navigo** přímo u vás ve firmě a za účasti vašich klíčových kolegů. Při workshopu se můžete zapojit do děje ze svých počítačů a aktivně tak ovlivňovat jeho průběh. Jakýkoliv váš dotaz bude okamžitě zodpovězen a vy se tak budete rychle

posunovat dopředu. Navíc si budete jisti, že používáte **Navigo** efektivně a nezpůsobíte si v budoucnosti problémy.

3. Najděte vaši cestu využití Naviga

U některých postupů, jako třeba plánování projektů, **Navigo** nabízí několik způsobů práce. **Ujasněte si, kterou cestou se z počátku vydáte**, a sepište jednoduchý návod pro vaše zaměstnance. Jak vést projekty, plánovat, zakládat faktury nebo vykazovat. Zaměstnanci to ocení a vy zajistíte, že budou všichni **Navigo** používat stejným způsobem. Můžete začít s jednoduchým vykazováním práce a další pokročilé funkce zavést následně. Integrace s dalšími informačními systémy není vždy nutné zprovoznit hned na začátku, **Navigo** vám i tak bude velmi užitečné.

4. Motivujte zaměstnance

Většina lidí nemá ráda změny. Je možné, že vaši zaměstnanci budou reptat, že po nich žádáte vykazování nebo plánování projektů. Pokuste se jim vysvětlit, že **pokud se stane firma efektivnější, zbude více peněz na platy a odměny**.

Pokud narazíte na silný odpor, kontaktujte nás. Pokusíme se vám poradit, jakou argumentaci použít.

5. Testujte

Na bezplatné otestování našeho systému máte dva měsíce. Využijte je. Pokud se pro **Navigo** rozhodnete, budete je pravděpodobně používat minimálně několik let.

Je běžné, že zákazník při testování najde chybějící funkci, která by se mu hodila. Dejte nám vědět a my se postaráme o to, aby se v **Navigu** před zahájením vašeho ostrého provozu objevila. Pokud se na čemkoliv zaseknete, prosím ozvěte se nám. Rádi pomůžeme.

6. Definujte rozsah importu

Potřebujete přenést data ze stávajícího systému? Některé firmy využívají přechod na nový systém k vyčištění dat – například importují pouze kontakty nebo aktuálně běžící projekty. Jiné firmy trvají na zachování celé historie.

Ujasněte si, kde a v jakém formátu jsou vaše stávající data uložena. Naši konzultanti budou tuto informaci potřebovat.

7. Rozhodněte se

Pokud jste Navigo důkladně otestovali, víte co od něj čekat. Produkční verze se bude chovat na chlup stejně jako ta testovací.

Pokud byste se přesto v budoucnu rozhodli, že **Navigo** používat nechcete, máte možnost od nás kdykoliv odejít. Protože **Navigo** nekupujete, ale pronajímáte, nebude vás to stát více než několik měsíčních plateb (výpovědní doba jsou tři měsíce). Nepřijdete ani o vaše data – poskytneme je ve strojově čitelném formátu, vhodném pro import do jiného systému.

My se samozřejmě budeme stále snažit vám dávat důvody, abyste s námi zůstali. stejně jako to děláme u všech našich zákazníků.

Několik příběhů

S čím jsme se setkali během více než dvaceti let získávání zkušeností v projektově orientovaných firmách.

Plné znění příběhů a mnoho dalšího najdete na blogu www.navigo3.com/cs/blog/

SPRAVEDLIVÉ ODMĚŇOVÁNÍ

Jak spravedlivě odměňovat výkonné pracovníky? Tuto otázku si často kladé každý manažer. Rozhodli jsme se vyjít z jednoduchého principu – tedy z toho, za kolik jsme schopni danou práci prodat zákazníkovi. A nebo možná ještě správněji, za kolik jsme ji schopni efektivně nakoupit péčí řádného hospodáře u nějakého subdodavatele, aby nám zůstala potřebná marže a nevyhazovali jsme peníze oknem.

INTERNÍ ZAKÁZKY JSOU DÍRY NA PENÍZE

Ve vysoce konkurenčním prostředí není jednoduché vytvářet zisk. Přestože máme pocit, že zakázky prodáváme s velkou marží, nedaří se nám je s marží dokončit. Nohy nám podráží nákladová cena za hodinu práce. Zkontrolovali jsme náklady na energie, nájem... a přišli jsme na to, že na vině je „nekonečný příběh“ interních projektů.

KDYŽ ODCHÁZÍ ZAMĚSTNANEC

Náš zákazník Richard, ředitel firmy, se s námi podělil o zkušenost při odchodu zaměstnance z jeho organizace, která již několik let používá **Navigo**.

Odchod zaměstnance mohou provázet nepříjemnosti. Ty osobní **Navigo** odfiltrovat nedokáže, ale v případě práce, úkolů a předání zakázek je situace zcela jiná. Zde nezáleží na (ne) ochotě odcházejícího zaměstnance při předávání práce. Rozpracovaných zakázek je spousta – jak je rychle předat kolegům, kteří nemají čas na zdlouhavou detektivní činnost v jakém stavu se nyní zakázka nachází? Co je potřeba udělat ihned, na co nesmíme zapomenout a kolik máme komu vyfakturovat?

Nejste v tom sami!

Důležité je vědět, že v tom nejste sami! Naši zkušení zaměstnanci vám pomohou s otestováním i nasazením systému. Stačí si jen říct:

Nejsem si jist, jak napasovat Navigo na naši firmu. Chci probrat, jaká data můžeme importovat ze stávajícího systému. Potřebuji poradit, jaká pravidla a procesy ve firmě zavést.	Pošleme konzultanta nebo zorganizujeme workshop
Nerozumím některým konceptům Naviga . Moji zaměstnanci bojkotují snahu zavést Navigo .	Pošleme školitele
Potřebuji funkci, která v Navigu dosud není.	Pošleme programátora
Chci vyjednávat o ceně.	Pošleme obchodníka

Kontaktujte nás

obchod@navigo3.com

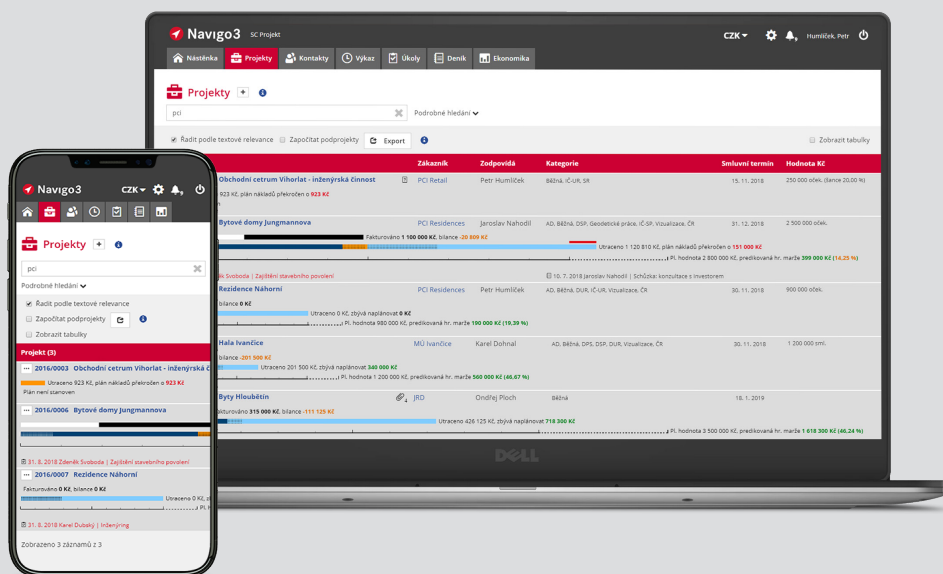
tel. +420 778 793 758

www.navigo3.com

Nevlajte za projekty, říd'te je lépe!

Některé firmy efektivitu neřeší. Jiné si myslí, že zakázky řídí, ale ve skutečnosti jen doufají, že jim na konci roku zůstanou peníze na účtu. A pak jsou firmy, které řídí zakázky chytře a předvídají.

Přidejte se k těm, které používají unikátní metodiku a systém **Navigo3**.



Cesta k černým číslům

Efektivní řízení projektové firmy snadno a rychle!

Nejen uživatelský manuál k systému Navigo3, ale také popis metodiky užívané řadou úspěšných firem.

Petr Humlíček, Jaroslav Kuboš a kol.
© 2001–2019 Navigo Solutions s. r. o.