Projektový manažment v cestovnom ruchu

Pavol Plesník

Úvod a cieľ prezentácie

- Zadefinovať základné atribúty projektu
- Oboznámiť sa s riadením jednotlivých fáz projektu
- Špecifikovať predpoklady úspešného riešenia projektov
- Popísať úlohy projektového manažmentu.

Definícia projektu

- Projekt možno chápať ako „riešenie problému“
  - prebieha vo vymedzenom čase,
  - využíva vopred stanovené obmedzené zdroje,
  - obsahuje hierarchiu činností a cieľov,
  - vymedzuje použitie určitých metód.

Projektová dilema

Projekt obsahuje tri základné faktory realizácie:

- Čas
- Peniaze
- Kvalita

Tieto aspekty sú v ostrom protiklade, ak nastanú odchýlky, tie sa prejavia nasledovne:

- Čas sa nemení – musí sa zvýšiť rozpočet, znížiť kvalita rozpracovania
- Rozpočet sa nemení – musí sa skrátiť čas realizácie, nemôžu sa rozpracovať všetky detaily
- Kvalita sa nemení – je potrebný vyšší rozpočet, treba dlhší čas na výber dodávateľov

Špecifiká práce na projekte

- Bežná práca
  - Nepretržitá a rutinná
  - Riadenie (manažovanie) ľudí
  - Stály rozpočet
  - Stabilná a tým menej riskantná
- Práca na projekte
  - Dočasná a jedinečná, bez možnosti predošlej skúšky
  - Operatívne riadenie a manažovanie práce
  - Špecifický rozpočet pre konkrétny projekt
  - Vyššie riziko – práca je jedinečná a neznáma

Úlohy projektového manažmentu

- Komplexné plánovanie projektu
  - Definícia základných cieľov projektu, kritéria kvality práce
- Organizovanie projektu
  - Úlohy a zodpovednosti, vzťahy so širším okolím
- Vytváranie realizačného tímu
  - Kvalitný tím je základ úspechu, musí byť stanovená jasná hierarchia a kompetencie
- Organizácia a vedenie stretnutí
  - Stretnutia zabezpečujú komunikáciu v tíme
- Monitoring a evaluácia
  - Hodnotenie pracovného procesu a kvality čiastkových výstupov
- Administrácia a finančný manažment
  - Musí byť daný systém predkladania správ o čerpaní finančných zdrojov

Projektový cyklus

- Programovanie
  - Analyzuje aktuálnu situáciu, identifikuje všeobecné trendy, definuje postup riešenia projektu
- Identifikácia
  - Analýza myšlienky projektu, analýza možných partnerov, či má význam zrealizovať feasibility study
- Formulácia
  - Relevantnosť, realizovateľnosť a udržateľnosť projektových myšlienok
- Financovanie
  - Obsahuje koncept finančného návrhu, resp. zmluvu o financovaní
- Implementácia
  - Vlastná realizácia projektu
- Hodnotenie a audit
  - Analýza výsledku a účinkov projektu, je odštartovaná už vo fáze implementácie

Projektový cyklus – príklad realizácie stratégie rozvoja cestovného ruchu v regióne

- Programovanie
  - Analýza prostredia cestovného ruchu v regióne, trendy dopytu, makroekonomické ukazovatele, SWOT a PEST analýza, prieskumy B2B, B2C
- Identifikácia
  - Vyjadrenie základného stanoviska, či región má potenciál pre cestovný ruch, ak áno s akými partnermi sa bude riešiť realizácia projektu
- Formulácia
  - Návrh strategických cieľov, taktických úloh vo zvolenom časovom horizonte, akčný plán rozvoja cestovného ruchu, jeho udržateľnosť
- Financovanie
  - Z akých zdrojov bude projekt financovaný (samospráva, EÚ, PPP)
- Implementácia
  - Realizácia navrhovaných opatrení a taktických úloh
- Hodnotenie a audit
  - Analýza výsledku stratégie, spätná väzba, štatistické ukazovatele

Logický rámec projektu (vertikálna úroveň)

- Vízia
  - Deklaruje príčiny realizácie projektu, popis jeho prínosov (napr. zvýšenie konkurencieschopnosti, zlepšenie kvality života v regióne...)
- Cieľ
  - Čo chceme dosiahnuť a čo bude výslednou pridanou hodnotou projektu (zvýšiť počet príjazdov do regiónu, zvýšiť tržby v podniku cestovného ruchu...)
- Konkrétne výstupy
  - Špecifikuje úlohy a potrebné kroky k splneniu cieľa projektu (napr. konkrétne marketingové aktivity, zavedenie vernostných programov...)
- Kľúčové úlohy (aktivity)
  - Zásadné kroky, ktoré treba v priebehu projektu zrealizovať (napr. kúpa softvéru, výkup pozemkov...)

Logický rámec projektu (horizontálna úroveň)

- Objektívne overiteľné zdroje
  - Poukazujú na to, či konkrétne výstupy a kľúčové aktivity boli dosiahnuté (napr. zvýšenie tržieb o 15 %, zvýšenie obsadenosti ...)
- Zdroje informácií k overeniu
  - Ako budú potrebné informácie získavané, kto bude za to zodpovedný, aké náklady budú nutné na overenie...)
- Predpoklady a riziká
  - Významné skutočnosti, ktoré môžu ovplyvniť projekt, napr. zmena legislatívy, globálne zmeny...)

Logický rámec projektu Domica

Projekt Domica	Overiteľné ukazovatele	Zdroje informácií	Predpoklady a riziká
Vízia: zlepšiť imidž, zvýšiť návštevnosť rekreačného strediska	Budovanie stálej klientely	Kniha návštev, účtovné výkazy	Silná konkurencia, zlá marketingová komunikácia, vysoké ceny
Cieľ: zrekonštruovať existujúce zariadenia, ubytovacie a stravovacie odbytové strediská, doplnkové služby	Slávnostné otvorenie k naplánovanému termínu	Dodržaný termín otvorenia	Vzťahy s dodávateľmi, nedostatok finančných zdrojov
Konkrétne výstupy: úprava exteriérov, nákup technológií, nábor nových zamestnancov	Nové prevádzky s výkonným personálom	Súpis majetku, odberateľské faktúry, evidencia nových zamestnancov	Nedodanie zariadení, slabá ponuka trhu práce
Kľúčové úlohy: vypracovanie architektonickej štúdie, marketingová komunikácia, spolupráca so vzdelávacími inštitúciami a pod.	Architektonická súťaž, www stránka, bilboardy, dni otvorených dverí a pod.	Kolaudácia k určitému termínu	Nedostatok finančných zdrojov,

Projektový tím, manažéri projektových tímov

- Projektový manažér
  - Zodpovedá za smerovanie projektu, návrh partnerov a možností spolupráce, rozhodovanie sporov, zavádzanie zmien/podnetov členov projektového tímu
- Finančný manažér
  - Zodpovedá za dodržanie rozpočtu projektu, vedenie pohľadávok a záväzkov, navrhnutie možností získania ďalších zdrojov, vypracovanie profilu klientov projektu z hľadiska ziskovosti
- Obchodný a marketingový manažér
  - Zodpovedá za partnerov a spolupracujúce organizácie, propagačnú kampaň, voľbu komunikačných médií
- Prevádzkový manažér
  - Zodpovedá za technickú realizáciu projektu, externé dodávky a pod.

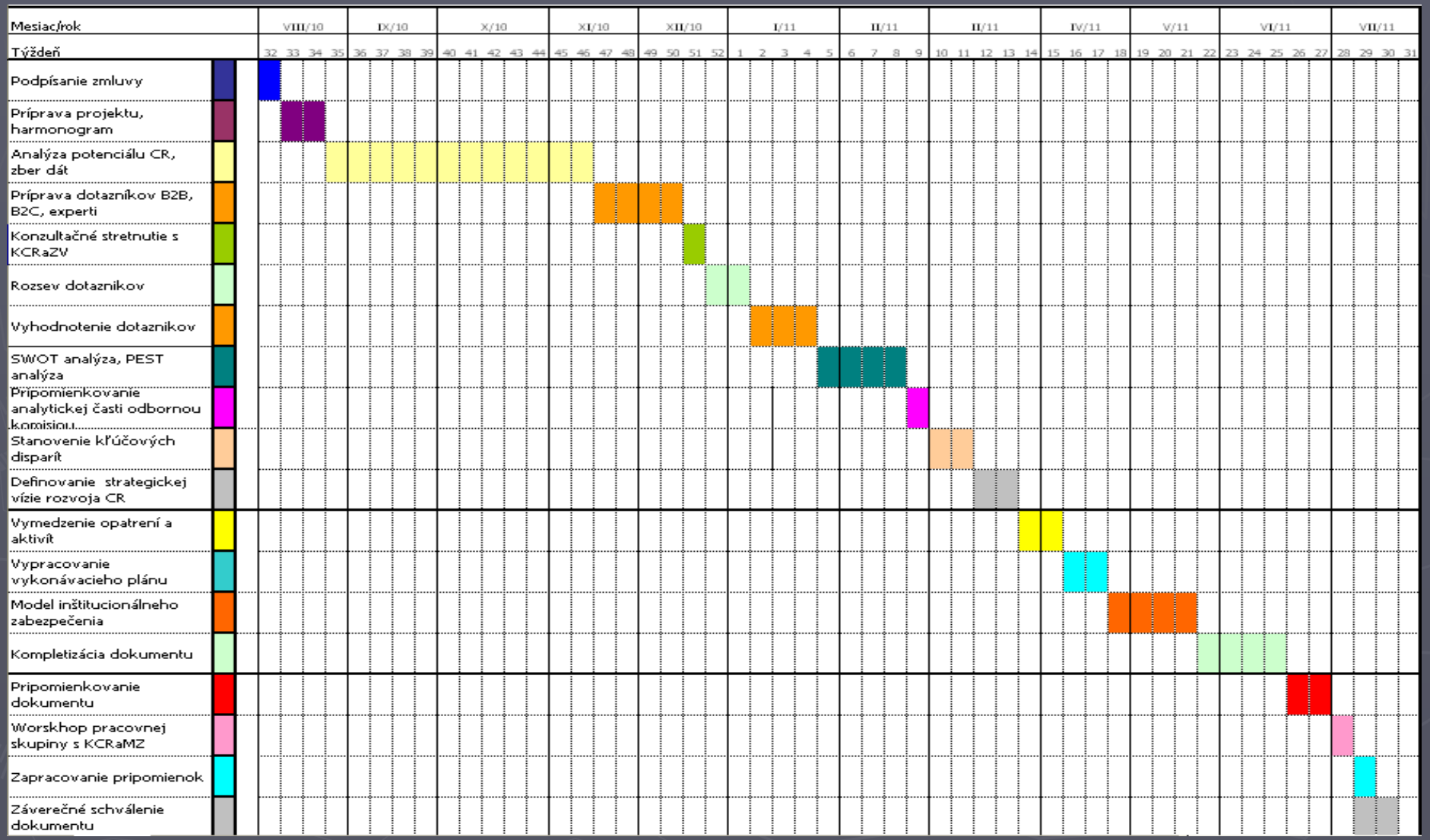
Feasibility study

- FS je súčasťou realizácie projektu
  - Zhotovuje ho expertná firma, nezávislá na investorovi
- Má predpísanú štruktúru
  - Jednotlivé na seba nadväzujúce časti
- Výsledok FS je, či je projekt realizovateľný, udržateľný, rentabilný
  - Projekt má význam, predpoklad udržateľného dopytu, návratnosť investícií v konkrétnom časovom horizonte

Fázy projektu

- Predinvestičná
- Investičná
- Fáza užívania
- Fáza vyhodnotenia projektu.

Plánovanie projektu – časový harmonogram



Plánovanie nákladov (oprávnených výdavkov)

- Plánovanie celkových nákladov na projekt (v predinvestičnej fáze)
  - Treba zhodnotiť pomer nákladov k realizovaným činnostiam
- Plánovanie nákladov na jednotlivé projektové činnosti
  - potrebné zdroje, plánovacie práce, riadenie projektu, režijné práce, školenie pracovníkov a pod.
  - Náklady na externé služby a dodávateľov.

Realizácia projektu

- Štart projektu
  - Zahŕňa základné pravidlá komunikácie, štýl práce, riadenie projektového tímu, zodpovednosť
- Riadenie a kontrola projektu
  - Realizácia projektu, zisťovanie spätnej väzby, kontrola plnenia časového harmonogramu, monitoring čerpania finančných prostriedkov
- Ukončenie projektu
  - Vyvrcholenie projektu, uzatvára sa projektová dokumentácia, pripraví sa technická a finančná správa, vyhodnotí sa práca projektového tímu a zhodnotia sa skúsenosti.

Chyby pri realizácii projektov

- Nesprávne stanovenie cieľov
  - neúplné zadanie projektu, zmeny zadania v priebehu realizácie
- Podcenenie náročnosti a rizikovosti projektu
  - nedostatočná kvalifikácia riadiacich a výkonných pracovníkov pracujúcich na projekte, chyby v spracovaní podrobného rozpisu prác
- Komunikácia
  - nedostatočná, nezvládnuteľne objemná, komplikované rozhodovacie procesy
- Nepresne odhadnuté náklady
  - nesprávny odhad potreby zdrojov, nesprávna cenová stratégia, zabudnutie/vynechanie niektorých oblastí alebo častí projektu.

Ukončenie projektu

- Záverečná správa projektu
  - správa o tom, že projektové práce boli ukončené,
  - nebudú požadované žiadne ďalšie finančné prostriedky, resp. bol vytvorený špeciálny fond, z ktorého budú uhradené zostávajúce záväzky
  - všetky zúčastnené strany poznajú oficiálne údaje o ukončení projektu.
- Súhrnný prehľad o zrealizovanom projekte
  - podieľa sa na ňom celý projektový tím, obsahuje informácie a skúsenosti s realizáciou, o primeranosti zdrojov, dosiahnutej kvalite a o prípadných problémoch

Vyhodnotenie projektu

- Správne sme implementovali projekt?
  - Aké problémy mal riešiť projekt?
  - V akej miere ich vyriešil?
  - Ktoré oblasti prípadne zostali nedoriešené?
- Dosiahli sme ciele projektu?
  - V akej miere sme ich splnili?
  - Sú tieto ciele v súlade s celkovým zámerom projektu?
- Realizovali sme správny projekt?
  - V akej miere mal tento projekt úžitok na svoju cieľovú skupinu?
  - Akú celkovú pridanú hodnotu mal projekt pre cieľovú skupinu?
  - Aké konkrétne prínosy vyplynuli z projektu pre cieľovú skupinu?
  - Ktoré sú ďalšie cieľové a záujmové skupiny projektu?

Ďakujem za pozornosť