

# Tímová spolupráca má zásadný vplyv na kvalitu projektu

**Problematika projektovania a riadenia projektov v oblasti automatizovaných systémov riadenia**

technologických procesov je, samozrejme, ďaleko obsiahlejšia, ako je naznačené v nadpise. Na druhej strane je prirodzené, že aj v tejto oblasti sa vyskytujú trecie plochy a situácie, keď treba pre úspešný priebeh získania a realizácie projektu nájsť kompromis medzi požiadavkami investora a možnosťami realizátora, dodávateľa.

Jedným z dôležitých faktorov sú v takomto momente správni ľudia na správnom mieste. O svoje skúsenosti v oblasti projektovania a riadenia projektov sa s nami podelili Ing. Marián Kolenčík, technický riaditeľ a Ing. Igor Jamnický, vedúci oddelenia riadiacich systémov spoločnosti PPA Inžiniering, s. r. o.

**Projektovanie v automatizácii sa nezaobíde bez dvoch základných elementov – technické prostriedky a ľudia. Ako by ste charakterizovali ich postavenie z hľadiska dôležitosti v rámci projektu? Má niektorá z týchto zložiek väčšiu váhu, je teda kritickejšia?**

**Kolenčík:** Jednoznačne by som dával väčšiu váhu na stranu ľudských zdrojov, pretože to je aktívny element. Technické prostriedky vnímam ako pasívnu zložku vývoja projektu. Bez nich sa, samozrejme, projekt zvládnuť nedá, ale ich dostupnosť nie je prakticky ničím obmedzená, je to len otázka financií. Know-how a konkurenčná výhoda aj našej firmy je postavená na ľuďoch, ktorí samotné technické prostriedky využívajú na dosiahnutie stanoveného cieľa.

**V čom tkvie ten kritický moment ľudských zdrojov?**

**Kolenčík:** Tu si musíme ujasniť, v akej pozícii sa naša spoločnosť PPA Controll na trhu nachádza. Sme produktovo nezávislá firma, ktorá pracuje na báze viacerých subdodávateľov a produktov, ktoré sú do projektov nasadzované na základe požiadaviek zákazníka alebo vzhľadom na optimálnosť navrhovaného riešenia. Stáva sa, že ideme do rozsiahlych projektov, kde musíme hľadať adekvátne doplnenie projektových tímov formou externej spolupráce alebo formou doškolenia vlastných zamestnancov. Kritickosť spočíva v tom, že kopírujeme veľmi živý trh výrobcov produktov a paralelne s realizáciou projektov nesmieme zaspáť a musíme plánovať a zabezpečovať vzdelávanie a prípravu našich zamestnancov na nové produkty. Samozrejme premyslene a s perspektívou, aby to malo význam aj do budúcnosti pri získavaní a realizácii ďalších projektov.

**Je cena za realizáciu projektu, ktorú predkladá potenciálny dodávateľ, rozhodujúcim faktorom pri získavaní zákazky? Platí tu známe „najnižšia cena berie“?**

**Kolenčík:** Ja sa to pokúsím ohodnotiť percentuálne. Podľa môjho odhadu viac ako v 80 percentách prípadov príde súťaž do fázy, keď sú po stránke technického riešenia zostávajúci kandidáti vyhodnotení kladne, teda majú technické predpoklady vyriešiť úlohu úspešne. Potom sú už jedinými kritériami cena a z istej časti referencie alebo priama skúsenosť z minulosti. To znamená, že aj keby uchádzač prišiel s veľmi zaujímavou cenovou ponukou, ale nespĺňal by technické podmienky, s veľkou pravdepodobnosťou neuspje. Platí tu aj nepriama úmerna – čím menej sofistikovaný projekt, tým väčší dôraz na cenu ako na jediné kritérium.

**Vzhľadom na získanie projektu sa často s cenami ide až na hranicu, kde je len ťažko možné hovoriť o maržiach, ak na ne vôbec zostane...**

**Kolenčík:** Okrem celkom zrejmeho tlaku na čo najnižšie ceny, ktorý je daný trhovým prostredím, môže cena priamo súvisieť aj s aktuálnym postavením a momentálnou vyťaženosťou tej-ktorej firmy. Ten istý projekt môže byť ohodnotený dvomi rozličnými cenami, pričom obidve ceny sú pre firmu dobré a prijateľné. Keď nezainteresovaný človek vezme do ruky niekedy voľne dostupné cenníky, tak sa mu môže zdať, že cena projektu je z hľadiska marže nezaujímavá. V reáli sa však vyskytujú okamihy, keď treba pracovať aj s takýmito cenami. Na to sa však treba pozerať vzhľadom na ciele firmy a nie na cenu daného projektu.

**Každý projekt vyžaduje individuálny prístup, zohľadňujúci špecifiká a súvislosti danej technológie. Do akých fáz by bolo možné rozdeliť projekt dodávky na kľúč?**

**Jamnický:** Niektorý zákazník, investor má konkrétnu predstavu, s konkrétnymi produktmi a konkrétnym technickým riešením, pričom niekedy treba takéhoto zákazníka po technickej stránke aj



Igor Jamnický



Marián Kolenčík

trochu usmerniť, prípadne poukázať na možnosť optimálneho riešenia. Na druhej strane sú zákazníci, ktorí povedia – navrhnete nejaké riešenie a my to posúdime. Do obchodného rokovania už vstupujeme s nejakým konkrétnym technickým riešením, ktoré prezentujeme u zákazníka a ktoré sa snažíme obhájiť po technickej stránke. Keď ho obhájime aj po cenovej stránke, potom nastupuje štádium realizácie projektu.

**Podľa informácií z vašej internetovej stránky využívate pri spracúvaní odborných štúdií v oblasti merania a regulácie, ASR TP a pod. aj nezávislých odborníkov z vysokých škôl a výskumných ústavov. Zúčastňujú sa títo odborníci už na úvodných etapách projektov, teda vo fáze analýzy procesov u zákazníka a na následnom návrhu samotného riešenia?**

**Jamnický:** Naša spoločnosť má široký záber z hľadiska oblasti priemyslu – energetika, chemický, strojársky a stavebný priemysel, pričom si nemôžeme dovoliť zamestnávať odborníkov na všetky tieto oblasti. Preto využívame odborné skúsenosti a konzultácie so zástupcami univerzít a výskumných ústavov. Keď riešime projekt riadenia nejakej technológie, musíme detailne poznať danú technológiu a tam uvedenú spoluprácu vyhladávať, pričom tá sa začína až vo fáze realizácie projektu, teda nie vo fáze spracovania ponúk pre investora. Ak by si však zákazník vyžiadala hlbokú analýzu aj v úvodnej fáze projektu, vieme to zabezpečiť. Po získaní projektu sa začína fáza tzv. základného inžinieringu, kde naši špecialisti na riadiace systémy, systémy merania a regulácie a pod. idú za zákazníkom a priamo na mieste danej technológie konzultujú niektoré špecifiká a detaily pripravovaného projektu. Zisťuje sa aktuálny stav, pretože je rozdiel, či ide o projekt pre prevádzku, ktorá sa ešte len stavia alebo o modernizáciu existujúcej prevádzky. Následne sa pokračuje fázou tzv. prípravných projekčných prác, kde sa robia typové schémy jednotlivých zariadení,

meracích obvodov, ktoré sa následne dávajú na schválenie zákazníkovi. Na základe odobrenia zo strany zákazníka sa začína fáza detailnej prípravy projektu – spracúva sa dokumentácia na výrobné vyhotovenie, kde sa do detailov rozkreslí prevádzkový riadiaci modul, meranie a regulácia, riadiaci systém, navrhnu sa rozvádzače. Priebežne sa tieto návrhy predkladajú zákazníkovi na schválenie a po ich odobrení nasleduje fáza realizácie. Do tejto fázy sa už zapájajú aj montážne skupiny, pracovníci z výroby rozvádzačov, programátori, ktorí u zákazníka získavajú informácie o technológii. Toto je tiež fáza, keď v prípade potreby vstupujú do projektu aj spomínaní pracovníci vysokých škôl či výskumných ústavov, ktorí nám pomáhajú ozrejmiť niektoré časti technológie a procesov v nich prebiehajúcich. Je to nevyhnutne dôležité najmä pre programátorov, či už z hľadiska zaručenia bezpečnosti navrhovaného riešenia alebo z hľadiska dodania optimálneho riešenia zákazníkovi. Postupne, ako sa ukončuje montáž riadiaceho systému a ďalších súčasti elektro- a MaR, nastupujú zase programátori, aby navrhnuté riešenie implementovali už priamo na mieste technológie, čo zahŕňa oživenie riadiaceho systému, prebehne aj tzv. Factory Acceptance Test rozvádzačov, či už u nás alebo priamo na mieste technológie. Pri oživovaní riadiaceho systému sa hľadajú technologické väzby, príp. chyby, ktoré mohli vzniknúť v zapojeniach. Prebieha nastavovanie samotnej technológie, optimalizujú sa procesy, nastavujú sa parametre technológie priamo na stavbe, resp. v prevádzke v úzkej spolupráci so zákazníkom. Prítomní sú aj naši skúšobní technici, ktorí nastavujú koncové snímače, regulátory, parametre všetkých zariadení a pod. Po úspešnom absolvovaní individuálnych a komplexných skúšok prebehne následne fáza odovzdávania projektu ako celku. Naši pracovníci ešte aj po tejto fáze často zostávajú priamo na mieste technológie, ktorá sa ďalej môže optimalizovať, vykonávajú sa servisné práce, diaľková správa zariadení cez modem,

internet, príp. zákazník celú správu technológie po stránke systémov merania, riadenia a regulácie odovzdá formou outsourcingu na výkon našej spoločnosti.

**Platí v projektoch automatizácie známa postupnosť – „najprv rozhodni čo, potom ako a až potom rob“? Alebo sa stáva, že sa v priebehu projektu príde na niektoré chyby a treba prerobiť veci aj spätne?**

**Kolenčík:** Najdôležitejším faktorom, ktorý môže predchádzať takýmto situáciám, je dôkladná znalosť technológie zo strany zákazníka. Mal by vedieť, čo od nej očakáva, musí mať zmapované technologické procesy a rozumieť im.

**Je teda podstatné už samotné zadanie projektu, resp. investičnej akcie zo strany zákazníka?**

**Kolenčík:** Zadanie projektu takmer nikdy nie je presné, dosiahnutie „bezchybnosti“ je o koordinácii v jednotlivých fázach vývoja projektu a o odovzdávaní informácií. Čiže ak sa vyskytnú chyby a nezrovnalosti v priebehu realizácie projektu, je to pravdepodobne výsledok zlej komunikácie. Ako sme už spomenuli, naša firma, a dovoľm si tvrdiť, že ani ďalšie nám podobné nemajú ambíciu mať na každú technológiu interných zamestnancov odborníkov. Zložitosť v súčasnosti riadených technológií na to totiž ani nedáva predpoklad. Takže podstatná je úzka spolupráca s prevádzkovateľom, používateľom danej technológie. Ak toto nefunguje, potom nastávajú chyby. Ale musím povedať, že sa to v projektoch bežne stáva. Skôr je zriedkavosťou stretnúť sa s projektom, ktorý by nemal takéto momenty. Zákazník totiž často novú technológiu začína budovať, takpovediac, od podlahy a na začiatku projektu nemá detailné rozhodnutia o značkách, fabrikátoch, ktorými požadovanú technologickú funkcionálnosť dosiahne. Samozrejme vie, čo má obsahovať v hrubých rysoch, ale vo fáze rokovania s nami ako s realizátorom projektu, nevie presné parametre jednotlivých častí technológie.

**Vyskytujú sa tieto dodatočné opravy projektu aj pri existujúcich technológiách, ktoré zákazník prevádzkuje už niekoľko rokov, a teda mal by ich poznať detailne?**

**Kolenčík:** Určite sa tých prípadov vyskytuje menej. Ale zase treba poznamenať, že ak sa už raz podnik rozhodne investovať do obnovy systému, väčšinou je snaha poňať to komplexnejšie. Výmena alebo doplnenie riadiaceho systému je často spojené aj s výmenou meracej časti aj samotnej technológie. Čiže opäť je to niečo nové aj pre samotného zákazníka.

**Dodávateľ projektu má, samozrejme, enormný záujem dosiahnuť spokojnosť zákazníka, resp. investora, čo znamená, že sa snaží vyhovieť vzneseným požiadavkám. Nezneužíva sa táto skutočnosť zo strany investorov tým, že dodávateľ je tlačенý do termínov, cien, rozširovania rozsahu prác, ktoré sú na hranici únosnosti?**

**Kolenčík:** Asi vám dám nepriamu odpoveď, ale myslím, že to z nej bude jasné. Projekty, kde boli zadané termíny, ktoré sa nám pred niekoľkými rokmi zdali na hranici únosnosti, dnes nie sú výnimočné. S istým preháňaním možno povedať, že dnes je väčšina projektov na hranici únosnosti, ale možno po dvoch rokoch to bude ešte prísnejšie a budeme na novej hranici únosnosti. Asi to tak musí byť, veď aj v súkromnom živote chceme stále viac, lepšie, pohodlnejšie, rýchlejšie...

**Myslíte si, že tento vývoj z hľadiska znižovania ceny a skracovania termínov môže pokračovať aj z dlhodobého hľadiska?**

**Kolenčík:** Určite existuje limitný stav, za ktorý sa už ísť nedá. Časové limity sú dané napr. aj termínmi výroby hardvérových častí zariadenia – či už riadiaceho systému, rozvádzačov, prevádzkových prístrojov a pod., pričom tie sa pohybujú v rozmedzí 4 až 12

týždňov. Je možné, že aj tieto termíny sa v budúcnosti budú skracať. Vznikne tým ďalší tlak na flexibilitu dodávateľov komplexnejších služieb, t. j. ak budú chcieť zostať konkurencieschopní, budú sa musieť prispôbiť aj týmto okolnostiam a budú hľadať cesty, ako skrátiť celkový čas realizácie projektu.

**A čo bude tým momentom, keď sa to zastaví?**

**Kolenčík:** Myslím, že nedokážeme zdefinovať konkrétny moment alebo udalosť. A úplne sa to nezastaví asi nikdy. Osobne očakávam, že na Slovensku príde v tomto smere k štandardizácii, pretože skúsenosti zo zahraničia, napr. z Nemecka hovoria o tom, že pre štandardné výkony sú definované štandardné časové fondy, pričom ani investor, ani zákazník neuvažujú o tom, aby ich nejakým výraznejším skracovali. U nás je to ešte akási daň prechodu k voľnému trhovému hospodárstvu a nízky rating a hodnotenie nášho trhu.

**Otočme túto otázku naopak. Má dodávateľ či projekčná alebo inžinierska firma šancu nepristúpiť na takéto požiadavky?**

**Kolenčík:** V podnikaní má každý subjekt možnosť slobodnej voľby. Sú dve možnosti – buď projekt realizujete, alebo ho nerealizujete. Ak mám však hovoriť za našu spoločnosť, vždy sa snažíme vyjsť zákazníkovi v ústrety, t. j. rokovaním sa snažíme dosiahnuť podmienky, za ktorých projekt hodnotíme ako realizovateľný. Percento, keď musíme niečo odmietnuť, je veľmi malé. Keď cítim, že zo strany zadávateľa sú extrémne požiadavky, účasť na projekte zvažujeme, ale nechceme hazardovať s naším menom.

**Dajú sa potenciálne tlaky a dodatočné požiadavky vyušíť ešte pred tým, ako sa uzavrie daný kontrakt?**

**Kolenčík:** Všetky podmienené činnosti a časové postupnosti by mali byť ošetrené v zmluve. Sú tu zadané protiplnenia, na základe ktorých sme schopní dané dielo ukončiť v požadovaných termínoch. Ak protiplnenia, ktoré nemôžeme ovplyvniť, nie sú poskytnuté, nemôže zákazník očakávať, že naše termíny zázračne skrátime.

**V priebehu prípravy a realizácie projektu dochádza takmer vždy k neočakávaným situáciám, či už z objektívnych alebo subjektívnych príčin. Existuje spôsob, ako s takýmito udalosťami počítať už vopred a mať na to pripravený aj nejaký krízový scenár?**

**Kolenčík:** Aj po negatívnych skúsenostiach dnes pristupujeme k projektom vždy opatrne, pričom však nepoužívame žiaden všeobecne platný manuál riadenia krízových udalostí. V rámci štruktúry našej spoločnosti funguje úsek, ktorý má na starosti riadenie projektov. Tam sa snažíme pravidelnou výmenou informácií a sledovaním plnenia vybraných kľúčových ukazovateľov projektu takýmto situáciám predchádzať. Ak zachytíme, že ideme do neštandardnej situácie, tak sa do procesu riešenia zapájajú ďalší ľudia, ktorí majú s danou problematickou oblasťou skúsenosti a smerujú projekt k dosiahnutiu spokojnosti zákazníka.

**Predstavme si situáciu, že subkontraktor vám ako dodávateľovi riešenia na kľúč oznámi, že nie je schopný dodať riadiaci systém v stanovenom termíne, ale bude meškať napr. dva týždne.**

**Kolenčík:** Neexistuje. Nepamätám si na takýto prípad. Takýmto situáciám sa snažíme predchádzať už vo fáze spracovania ponuky definovaním obchodných podmienok so subdodávateľmi. Môžem potvrdiť, že s našimi subdodávateľmi máme dobré vzťahy, čo je dôležitým predpokladom na zamedzenie takýchto zlyhaní.

**Dobre, to je otázka, povedzme, hardvéru. A čo ľudia? Každý môže predsa náhle ochorieť, alebo z iných dôvodov sa nemôže dlhobojšie zúčastniť na pokračovaní projektu. Ako riešite takýto problém?**

**Kolenčík:** Môže a nemusí to byť problém. Záleží na tom, či ide o kľúčových pracovníkov v projekte, kde to môže spôsobiť isté problémy. Osobne mám teóriu, že každý je zastupiteľný. Môže nás to v takom prípade stáť či už viac námahy, alebo peňazí, ale v každom prípade vieme na takéto situácie pružne reagovať. Buď danú pozíciu obsadí náš ďalší pracovník, alebo si prizveme na spoluprácu externistu, čo sa nám už aj v minulosti stalo a nezaregistrovali sme žiadne turbulencie či iné problémy. Máme sieť možných subdodávateľov na činnosti, ktoré poskytujeme sami, takže v prípade potreby vieme, na koho sa môžeme obrátiť.

**Ako sme už spomenuli v úvode, ľudia sú jednou z dvoch základných zložiek pri realizácii projektov. Ako by ste zhodnotili význam a úlohu tímovej spolupráce počnúc vedúcim projektu až po montážneho technika?**

**Kolenčík:** Tímová spolupráca je veľmi dôležitým momentom v rámci prípravy a realizácie projektu a má zásadný vplyv na kvalitu výsledku celého projektu, či už z hľadiska spokojnosti zákazníka alebo z finančného hľadiska. V našej spoločnosti máme niekoľko z minulosti zohratých tímov, pričom niektoré projekty sú priam ušité na niektorých z nich. Ďalšie tímy vytvárame podľa kritérií úspešnej spolupráce v rámci tímu a na dosiahnutie stanovených cieľov.

**Akú úlohu zohráva v celom procese vedúci projektu, hlavný inžinier? Aká je ideálna vízia takéhoto človeka?**

**Kolenčík:** Keď načrtujeme víziu ideálneho vedúceho projektu, možno zistíme, že taký neexistuje, resp. na plnenie uvedených úloh je ťažko zaplatiteľný. Mal by to byť človek s dobrým technickým a odborným vedomostným potenciálom. Miera odbornosti závisí od veľkosti projektu. Ak je projekt rozsiahly a podieľajú sa na ňom desiatky ľudí, vedúci projektu nepotrebuje byť odborník na všetko. Ak je to však menší projekt, rádovo pre 4 – 5 ľudí, požiadavka na technickú zdatnosť vedúceho projektu je už výraznejšia. So stúpajúcim počtom ľudí pracujúcich na projekte prevažuje požiadavka schopnosti riadiť a motivovať ľudí nad požiadavkou výborných technických znalostí. A v každom prípade by mal byť komunikatívny, výborne jazykovo vybavený, pripravený rozhodovať, ako aj schopný zobrať na seba za dané rozhodnutia zodpovednosť.

**Už keď sme sa dostali k téme zahraničného kapitálu, aké sú vaše skúsenosti s realizáciou projektov pre slovenských a pre zahraničných investorov? Má príprava a priebeh takýchto projektov nejaké odlišnosti?**

**Kolenčík:** Pri rešpektovaní národných špecifik to nie je dané ani tak krajinou pôvodu investora, ako skôr odbornými schopnosťami a ľudskými vlastnosťami zástupcu investora, s ktorým prichádzame do kontaktu. Osobne nevidím zásadný rozdiel medzi zahraničnými a slovenskými investormi. Ale veľmi rozmyšľam nad výrazom slovenský investor...

**Zdá sa vám, že takí už ani nie sú?**

**Kolenčík:** Z podnikov, kde sa realizujú väčšie investičné akcie zaujímavé pre firmu nášho zamerania a veľkosti, je len veľmi málo takých, ktoré by neboli nejakým spôsobom majetkovo prepojené so zahraničným subjektom. Svet sa globalizuje.

**Jamnický:** V rámci realizácie projektov sa stretávame aj so slovenskými projektovými manažérmi, ktorí aj v podniku, ktorý vlastní zahraničná spoločnosť, riadia celú zákazku a robia to naozaj profesionálne a na vysokej odbornej a ľudskej úrovni. A takisto sme stretli aj dobre pripravených zahraničných realizátorov zákaziek, ale aj takých, ktorí sa naoko tvárili ako dobre pripravení, ale skutočnosť bola iná. Vo všeobecnosti sa mi zdá, že slovenskí odborníci majú širší záber a miera a schopnosť improvizácie je väčšia. Zahraničné firmy majú úzko špecializovaných

odborníkov na každú oblasť a tým pádom ich musí byť veľa. Slovenský človek si vie poradiť so širším spektrom problémov sám. Zahraniční realizátori majú naopak perfektne zorganizovanú prácu, výborne prepracované a ošetrované zmluvné vzťahy, pracovné postupy a pod. V tomto smere to zďaleka nie je taký stres, ako to vidíme na Slovensku.

**Ako vidíte perspektívy a očakávania v projektoch priemyselnej automatizácie v podmienkach Slovenska? Čo by sa malo zlepšiť, čo chýba tomu, aby zavládol na projektantskom nebi pokoj a pohoda?**

**Kolenčík:** Ešte pred vstupom Slovenska do EÚ sme sa v našej spoločnosti snažili mať približne 30 % zákaziek zo zahraničia. Slovenský trh je dosť limitovaný počtom podnikov, ktoré sú aktívne vo výrobnom a spracovateľskom priemysle. Nevieť celkom odhadnúť ďalší vývoj v tejto oblasti. Makroekonomické ukazovatele napovedajú, že ekonomika je naštartovaná dobre. Ľudia, ktorí pracujú vo firmách, ako je PPA Controll, určite registrujú, že investícií a zaujímavých príležitostí je viac ako v minulosti. Aj keby sa po nadchádzajúcich voľbách zmenili nejaké ekonomické parametre, tak to bude mať dosť výrazný dobeh. Zo strednodobého hľadiska som optimistom. Očakávam nové projekty s technickými výzvami a zaujímavou pridanou hodnotou.

**Už ste spomenuli, že okolo 30 % vašich zákaziek sú zahraničné. Je to jeden zo spôsobov, ako diverzifikovať riziká spojené s podnikaním na malom slovenskom trhu?**

**Kolenčík:** Áno, odvetvovú a regionálnu diverzifikáciu hodnotíme ako potrebnú. Môže sa stať, že celá ekonomika alebo priemyselné odvetvie v niektorej krajine sa dostane do krízy a potom sa na nejaký rok, dva priškrtia aj investície.

**Ako vidíte z tohto hľadiska šancu slovenských projekčných a inžinierskych firiem presadiť sa pri získavaní zákazníkov za našimi hranicami?**

**Kolenčík:** Čo sa týka ľudských zdrojov, tie máme minimálne na porovnateľnej úrovni so zahraničím. Vo všeobecnosti je jedným z rozdielov slovenských firiem v porovnaní so zahraničnými spôsob riadenia práce, efektivita a produktivita práce. Slovenské firmy sa napriek tomu dokážu presadiť aj na zahraničných trhoch, a to nielen lacnejšou pracovnou silou, ale najmä odbornými znalosťami, kreativitou a flexibilitou. A ako som už hovoril skôr, nevyhnutným predpokladom je v tomto prípade znalosť svetového jazyka – angličtiny alebo nemčiny.

**Keby sme to rozmenili na vaše konkrétne skúsenosti, ako to, že ste dokázali uspieť vo výberových konaniach zahraničných projektov?**

**Kolenčík:** Pôsobenie na zahraničných trhoch je beh na dlhé trate. Málokedy sa stáva, že by firma z nášho regiónu uspela hneď na prvýkrát. Je to skôr výnimka. Meno spoločnosti sa upevňuje každou ďalšou zrealizovanou zákazkou. Kladieme veľký dôraz na kvalitu nami odvedenej práce. Potom sme, samozrejme, v očakávaní pozitívnych reakcií možných partnerov.

*Ďakujeme za rozhovor.*

**Anton Gérer**