

[Nazaj k članku](#)objavljeno [9.1.09](#) 00:01, [tiskana izdaja št. 5/2009](#)

Kako povečati učinkovitost projektnega vodenja

[Miroslav Ilić](#)[vsi članki avtorja](#)

V obdobju velike gospodarske rasti je bil trg marsikje pripravljen plačati tudi tisti del cene, ki je pokrival izvajalčevo neučinkovitost in neuspehe pri drugih projektih

V obdobju velike gospodarske rasti je bil trg marsikje pripravljen plačati tudi tisti del cene, ki je pokrival izvajalčevo neučinkovitost in neuspehe pri drugih projektih. Tega bo čedalje manj. To bi za marsikoga morala biti dobra novica.

Predvsem za vse tiste, ki se zavedajo svoje neučinkovitosti in notranjih rezerv, pa še niso zbrali dovolj poguma in odločnosti za uvedbo potrebnih sprememb. Praksa namreč kaže, da najbolj učinkoviti spodbujevalci notranjih sprememb prihajajo od zunaj (lastniki, kupci, konkurenca, sprememba zakonodaje).

V nadaljevanju navedeni vzorci obnašanja in poslovne prakse, ki v novih razmerah ne prinašajo prihodnosti, izhajajo predvsem iz konkretnih primerov projektov razvoja novih izdelkov, gradnje za znanega investitorja, gradnje za trg, investicijskega vzdrževanja, projektnega izvajanja naročil kupca in projektnega uvajanja notranjih sprememb zaradi uresničitve srednjeročnih načrtov. Gre predvsem za projekte, pri katerih prevladuje ena ali več tehničnih strokovnih disciplin in bi naj pripomogel k uresničitvi poslovnih ciljev organizacije.

Dojemite, da je projekt posel

Eden najbolj tipičnih vzorcev je enačenje projekta z njegovim ciljnim izdelkom, karkoli že to je (stanovanjski objekt, računalniška programska oprema, opravljen letni remont in podobno). V zdajšnjih razmerah je skrajni čas za spremembo dojemanja projekta iz "projekt je izdelek" v "projekt je posel". Najbolj pogosto to pomeni, da mora vodja projekta poleg skrbi za izdelke in roke prevzeti skrb in odgovornost vsaj še za stroške.

V praksi je odgovornost za stroške projekta pogosto razpršena in nedefinirana ter zadnja skrb (če sploh) vodje projekta. Vendar so stroški le del zgodbe uspešnega projekta. Sprememba na nov vzorec dojemanja "projekt je posel" bi za vodjo projekta predvsem prinesla odgovornost za poslovne cilje projekte. Tej odgovornosti seveda sodijo tudi ustrezne pristojnosti.

Projekt je torej posel. Denarni tok pa je "krvni obtok" poslovanja. Za finančno

zahtevnejše in vsaj nekaj mesecev trajajoče projekte bi torej denarni tok projekta morala biti pomembna skrb vodje projekta in sodelavcev, ki ga servisirajo pri finančnih vidikih. Tako z vidika zagotovitve nemotenega izvajanja projekta kot z vidika optimizacije denarnih tokov na ravni družbe.

Načrtovanje in sprotno spremljanje ter optimizacija denarnega toka projekta pa je v praksi prava redkost. Že preprosta vendar pregledna in ažurna preglednica v Excelu bi rešila marsikatero zadrego, nepotrebne stroške financiranja ali ustavitve projekta. Za optimizacijo denarnega toka portfelja projektov pa je treba priskrbeti močnejša orodja in sistemske rešitve.

V današnjih zaostrenih razmerah pridobivanja finančnih sredstev je posledice slabega obvladovanja denarnega toka marsikdo že začutil na svoji koži. Prazni ali celo blokirani računi v bankah so zgolj drastična pojavna oblika tega. Hkrati je primerno obvladovanje denarnega toka v razmerah visoke stopnje nezaupanja in negotovosti, lahko pomemben dejavnik pridobivanja zaupanja finančnih institucij.

Neuspeh pogosto posledica slabe priprave

Projekti so pogosto slabo pripravljene in ne sledijo logičnemu zaporedju namencilji-izdelki-aktivnosti-viri. Slaba priprava ne zmanjšuje negotovosti, onemogoča kakovostno obvladovanje tveganj in pravočasno ukrepanje. Predvsem onemogoča pravočasno oceno realnosti izvedljivosti projekta, pridobitve potrebnih virov in izvajanje primerne kontroline, ki je osnova za pravočasno ukrepanje.

Pri gradbenih projektih se izvajalci pri spremljanju napredovanja projekta pogosto zadovoljijo s primerjavo kalkulirano/porabljeno ali porabljeno/potrjeno od investitorja. Le takšne primerjave brez vključenih ustreznih primerjav stanja izdelka projekta ali njegovih ciljev glede na plan so absolutno premalo za kakovostno odločanje in pravočasno ukrepanje.

V primeru zunanjega naročnika projekta takšno spremljanje razkriva temeljno filozofijo izvajalca, v kateri ga ne zanima dodana vrednost, ki jo prinaša kupcu in prispevek njegovim poslovnim ciljem ampak le to, da dobi plačano, kar naredi. Kaže tudi na to, da se ne zanima in ne razume naročnika - na primer gradbeno podjetje investitorja. Takšna gradbena podjetja, ki pa postajajo tudi investitorji, zato plačujejo drage učne ure na svojih projektih gradnje za trg.

Spremenite odnos do časovnih rokov

Nerazumevanje projekta kot posla in ciljev naročnikov je krivo tudi za neprimeren odnos nosilcev izvedbe projektov do rokov. Vpliv zamujanja rokov na nevarnost izgube poslovne priložnosti, zvišanja stroškov in druge negativne posledice so pogosto zunaj miselnega vzorca vodij projektov. Ker argumentov (dejanskih in fiktivnih) za prestavljanje rokov skoraj nikoli ne zmanjka, je časovna komponenta projekta tista, ki najbolj trpi in z njo uspešnost celotnega posla.

Sistematična izgradnja lastne podobe v javnosti kot nekoga, ki projekte dokončuje v roku in predvidenem proračunu, ne glede na vse spremembe (ki so sestavni del vsakega projekta), pa ni pogosta praksa. Pri tem gre v resnici za tek na dolge proge. Zato takšnega razmišljanja ni v okolju, kjer prevladujeta logiki "od danes na jutri" in "hitrega zaslužka".

Bolj sistematično obvladovanje tveganj

Posebno poglavje je obvladovanje tveganj, ki se v praksi ne izvaja dovolj sistematično, da bi dejansko pripomoglo h kakovosti odločitev. V resnici so dosedanje prakse obvladovanja tveganj vzrok sedanjim kriznim razmeram. To ne pomeni, da je konec s tveganimi projekti. Še vedno bo veljalo, da imajo prav visoko tvegani projekti običajno največji potencial. Konec brezglavega prevzemanja tveganja pa bi lahko bil rezultat izkušenj.

Izdelava profila tveganosti projekta v primeru različnih možnih scenarijev, z oceno vpliva na cilje, potrebne vire in roke, ki temelji na argumentiranih dejstvih in predpostavkah, bi lahko precej zvišala stopnjo zaupanja lastnikov, investitorjev ali bank v procesu pridobivanja potrebnih finančnih sredstev.

Zvišajte stopnjo zaupanja

Dodatni izziv v sedanjih razmerah visoke negotovosti in nezaupanja je z naštetimi in drugimi spremembami zvišati stopnjo zaupanja pri vseh deležnikih. Pri tem je treba razumeti, da je odločitev rezultat razpoložljivih informacij, situacije in interesov v trenutku sprejemanja. Zato je ob vseh naštetih zadevah treba zagotoviti enostavnost in preglednost ključnih informacij. Dobra praksa dokazuje, da se stanje še tako kompleksnega projekta lahko celovito in dovolj korektno predstavi na eni sami strani papirja.

Dovolj, da prikaže realno stanje in sproži pozornost na pomembne podrobnosti, ki jih vsebuje druga dokumentacija projekta. Primeri slabe prakse pa prikazujejo poročila in predloge obsega nekaj sto strani, ki kljub temu nimajo vseh pomembnih informacij. Zaradi slabe priprave ali načrtnega prikrivanja vseh pomembnih dejstev.

Čas za ukrepanje

Sprememba naštetih vzorcev in praks ni ne preprosta ne lahka. Tudi ne ponuja nobenega jamstva za uspeh. Vendar je čas za ukrepanje. Čakanje pomeni, da se nekomu drugemu prepuščamo na milost in nemilost. Zato je bolj smiselno energijo, ki bi jo porabili za iskanje izgovorov in opravičevanje z razmerami v svetu in regiji, porabiti za tisto, na kar se v resnici da vplivati. Del tega je vsekakor usmerjen v poslovno okolje, dober del tega pa v uvajanje notranjih sprememb. Zgolj nižanje stroškov ne bo dovolj. Novi čas zahteva novo kakovost projektnega vodenja.

[Miroslav Ilić](#) je partner v svetovalni družbi [Partner Team](#).