

POSLOVNA UPRAVIČENOST PROJEKTA

Mag. Miroslav Ilić
PARTNER TEAM d.o.o., Ljubljana
miroslav.ilic@partner-team.si

Objavljeno: S projekti zavezani k uspehu – tudi v krizi, Zbirka predavanj Projektni forum 2011, ZPM, Portorož 2011

Povzetek: Primerno opredeljena poslovna upravičenost projekta je ključno managersko orodje na strateški in operativni ravni vodenja pri uresničevanju strateških ciljev skozi projekte. Predstavlja strukturiran model predstavitve relevantnih informacij za potrebe odločanja, V praksi ni dovolj prisotna, kar prinaša številne negativne posledice v uspešnost in učinkovitost poslovanja. Namen prispevka je opozoriti na nekatere vidike njene uporabe in spodbuditi izboljšanje sedanjih praks.

Ključne besede: poslovna upravičenost, projekt, strategija

Summary: An appropriate defined business case is a key management tool for managing strategy by projects for decision making at strategic and operation level. It is a structured model containing relevant information for justification of the project. Using such a model is not well spread practice. That causes numerous negative consequences in business effectiveness and efficiency. Purpose of this paper is to raise awareness of some aspects and encourage current practices improvement.

Key words: business case, project, strategy

UVOD

Osnovni namen opredelitev upravičenosti projekta je prikaz finančnih in nefinančnih pokazateljev na osnovi katerih se dokaže smotrnost projekta in se določi merila za spremljanje ohranitve njegove smotrnosti med izvedbo.

Zanemarjanje vloge primerno opredeljene poslovne upravičenosti projekta je splošno razširjena praksa pri internih projektih. Izjema so investicijski projekti, pri katerih je zaradi zahtev lastnikov, bank ali zakonodaje potrebno izdelati investicijski program. Je pa je dokaj tipično za interne projekte uvajanja sprememb v poslovanje. Zelo pogost primer so interni projekti na področju izboljšanja informacijske podpore, kljub temu, da gre lahko za veliko investicijo. Marsikje to velja tudi pri projektih razvoja novih izdelkov in storitev.

V praksi to običajno pomeni, da odločitev za projekt ni bila sprejeta na podlagi jasno opredeljenih argumentov, ki temeljijo na ustreznem razmerju koristi in potrebnih vložkov za realizacijo projekta. Posledica takšne prakse so številni problemi tako na strateški kot na operativni ravni vodenja, ki direktno vplivajo na uspešnost izvedbe projekta in s tem na uspešnost podjetja.

V nadaljevanju je navedenih nekaj običajnih problemov, ki so neposredno ali posredno posledica neprimerno opredeljene poslovne upravičenosti. Razumevanje in pravilna presoja njihovega vpliva na uspešnost podjetja zagotavljajo dovolj argumentov za oblikovanje ustreznega modela opredelitve poslovne upravičenosti kot orodja za linijski in projektni management.

POSLOVNA UPRAVIČENOST KOT ORODJE STRATEŠKEGA VODENJA

Vodstva podjetij so stalno soočena z izzivi krepitve konkurenčnosti v očeh lastnikov, kupcev, zaposlenih in dobaviteljev. V rednih makro ekonomskih in globalnih gospodarskih ciklih konjunktur in recesij se poudarki spreminjajo vendar je izziv stalen. Odziv na to je stalno iskanje novih rešitev, novih poslovnih modelov, izdelkov, trgov, notranjih sistemov delovanja ipd. To ima za rezultat veliko število idej in pobud, izmed katerih je potrebno prepoznati najbolj primerne, v njih vložiti potrebne vire ter prevzeti tveganje zaradi opustitve drugih novih projektov ali ogrožanja že obstoječih programov. Eno od ključnih managerskih orodij za zagotovitev uspešnosti in učinkovitosti tega procesa je opredelitev poslovne upravičenosti projekta. Seveda, ob ustrezno postavljenih drugih operativnih sistemih v podjetju, kot so obvladovanje virov (ERP), poslovno obveščanje (BI) itd.

Glede na izkušnje avtorja tega članka, je razširjena in sistematična uporaba tega orodja v praksi, bolj izjema kot pravilo. To seveda ima številne negativne posledice na uspešnost in učinkovitost podjetij, vendar se nosilci odločanja tega praviloma niti ne zavedajo. Zaradi tega je sam proces transformacije strateških usmeritev v konkretne projekte (4) neučinkovit, dolgotrajen, s stalnim popravljanjem prejšnjih odločitev ali onemogočanjem njihove realizacije, predvsem pa netransparenten. Spremembe so sicer stalna sestavina tega procesa, vendar sam proces in sistem obvladovanja teh sprememb mora zagotavljati čim bolj učinkovito konvergiranje uresničevanja projektov h končnemu cilju.

Zaradi neprimerno opredeljenih kriterijev za izbor projektov in nedefinirane projektne upravičenosti, posamezne predloge projektov se ne izloča pravočasno iz portfelja projektov v izvedbi. Kljub temu, da v danem trenutku ti projekti niso najbolj primerni in pomembni za uresničitev strateških ciljev. Neodločnost pri začasnih ali stalnih opustitvi takšnih projektov ima za posledico preveliko število projektov, ki se medsebojno ogrožajo pri črpanju omejenih virov s katerim podjetje razpolaga. V takšnih situacijah je zlasti nevaren mačehovski odnos do internih razvojnih projektov, ki so praviloma v podrejenem položaju v primerjavi s komercialnimi projekti. Zato pogosto izostane uvajanje pomembnih sprememb v poslovanje, ki bi dolgoročni uspešnosti prispevale bistveno več kot komercialni projekt s kratkoročnim učinkom.

Marsikje je takšno stanje posledica stila vodenja. Zlasti tam, kjer izrazito prevladuje intuitivni način pred odločanjem na podlagi argumentov. Najbolj ustrezna je kombinacija obeh. Razmerje med obema stiloma pa odvisno od strategije, značilnosti panoge, velikosti podjetja, razvitosti internih sistemov ter stanja in ponudbe projektov v portfelju. Ključno je pa zavedanje o pomembnosti vzpostavitve takšnega načina odločanja. V manjših podjetjih je tak sistem možno vzpostaviti v kratkem času in z že obstoječimi orodji brez velikih investicij. Zahteva pa določena znanja in veščine, predvsem pa ustrezne spremembe v razumevanju poslovnih procesov in organiziranosti.

POSLOVNA UPRAVIČENOST KOT ORODJE OPERATIVNEGA VODENJA

Pozitiven vpliv primerno opredeljene poslovne upravičenosti projekta na uspešnost in učinkovitost njegovega vodenja na operativni ravni je možno obravnavati iz različnih vidikov. Izpostavil bi le tri.

Realno je pričakovati, da bo realizacija projekta prispevala k realizaciji zastavljenih poslovnih ciljev le v primeru, če bi vodja projekta in tim njegovih sodelavcev razumel, da projekt in zgolj «izdelek» ali opravljena storitev ampak posel. Za naročnika, izvajalce in njegove dobavitelje. Zato se s fokusiranjem v uresničitev poslovne upravičenosti krepi razvoj managerske vloge vodje projekta, kar je izredno pomembno pri tehničnih in drugih neekonomskih profilih (5), kjer je tehnično voditeljstvo obvezen element vodenja ni pa zadosten za poslovno uspešen projekt.

Jasno opredeljena poslovna upravičenost projekta z ovrednotenimi pričakovanimi koristmi in določenimi odgovornimi osebami za njihovo doseganje je pomembno orodje za zagotovitev aktivnega sodelovanja teh oseb v vseh fazah življenjskega ciklusa projekta. Od evidentiranja in realnega ocenjevanja teh koristi in potrebnih izdelkov za njihovo uresničitev, do vzpostavitve vseh potrebnih pogojev skozi realizacijo projekta in prevzem njegovih izdelkov. To je zlasti pomembno takrat, ko gre za bodoče uporabnike izdelkov projekta, ki bodo pričakovane koristi dosegali po formalnem zaključku projekta oz. predaji izdelkov projekta v produkcijo. V primeru, za prihodnost podjetja zelo pomembnih in ambicioznih projektov, ima primerno opredeljena poslovna upravičenost projekta lahko izredno močno motivacijsko vlogo pri vseh sodelujočih.

Vloga primerno opredeljene poslovne upravičenosti se zlasti pokaže pri sprotnem zagotavljanju potrebnih virov za izvajanje projekta. V pogojih omejenih resursov si projektni stalno konkurirajo, medsebojno in z linijskimi nalogami. Pri tekočem odločanju o prioritetah, kateri projekt ima prednost pri sočasnih zahtevkih po istih resursih, je poslovna upravičenost glavni argument vodje projekta. S poudarjanjem posledic neizpolnitve potreb po resursih na doseganje poslovnih ciljev ima v rokah potrebne argumente v primeru, ko v resnici gre za projekt visoke prioritete. Sicer je vodja projekta obsojen na moledovanje za potrebne resurse in stalno prepričevanje za zagotovitev drugih potrebnih pogojev za izvedbo projekta. Zato je v interesu vodje projekta, da je poslovna upravičenost primerno opredeljena. Če jo ob prevzemu vodenja projekta ni prejel, je njegova dolžnost, da s ključnimi deležniki projekta izpelje potrebne aktivnosti za njeno primerno opredelitev.

MODEL POSLOVNE UPRAVIČENOSTI

Projekti pristop je orodje managementa za zagotovitev fleksibilnosti. Vsak projekt je zgodba zase. Poudarki v poslovni upravičenosti se od projekta do projekta razlikujejo. Zato je potrebno tudi v tem zagotoviti določeno stopnjo fleksibilnosti, hkrati pa upoštevati vpetost v linijske in projektne procese. Smiselno je oblikovati okvirni model za opredelitev poslovne upravičenosti, ki hkrati vsebuje ključne informacije za sprejem odločitev pri upravljanju s portfeljem projektov, ne vsiljuje

birokratskega izpolnjevanja tabel, hkrati pa omogoča fleksibilnost pri opredelitvi vsebine z obveznimi, opcijskimi in možnostjo dodatnih vsebin.

Prej našete in druge pozitivne strani izdelave poslovne upravičenosti upravičujejo temeljit razmislek in nastavitev modela, ki povezuje finančne in nefinančne parametre na strani koristi in vložkov. Teorija in praksa poznata številne vsebinske in oblikovalne primere opredelitev poslovne upravičenosti. Od kompleksnih in celovitih, ki se jih uporablja pri večjih investicijah, do enostavnih tabel, ki na eni strani povzemajo koristi na drugi pa potrebne vloške v projekt. Nekaj primerov je navedenih v literaturi (1, 2, 3, 6, 7 in 8). Model mora biti prilagojen značilnostim panoge, naravi projekta in strateškim usmeritvam ter razumljiv lastnikom in nosilcem izvedbe projekta. Predvsem je potrebno biti pragmatičen in upoštevati doseženo stopnjo razvoja poslovnega načina razmišljanja in realni domet sodelujočih ter možnosti za učinkovito zagotovitev potrebnih podatkov in informacij.

Strukturirati pričakovane stroške, četudi ne gre brez problemov, se v praksi kaže kot manjši problem. Običajno se pojavi problem v primerni opredelitvi pričakovanih koristi na način, ki omogoča argumentirano odobritev potrebnih resursov (stroškov) za izvedbo projekta. To pogosto zelo nazorno kaže tudi na problem umeščanja projekta v uresničevanje strategije in postavljenih ciljev poslovanja.

Ne glede ali gre za finančne ali nefinančne koristi je za vsako potrebno opredeliti:

- Povezavo s strateškim poslovnim načrtom družbe
- Povezavo z izdelki in rezultati projekta, ki bodo omogočili doseganje koristi
- Vrednosti (lahko v razponu)
- Način merjenja
- Kdo jih bo dosegel

Povezavo koristi z izdelki in rezultati projekta se naredi v obliki matrike »koristi x pričakovani izdelki projekta«. Nastavitev takšne tabele nam pomaga pri evidentiranju potrebnih izdelkov projekta za doseganje pričakovanih koristi in ocenjevanju vpliva sprememb pri teh izdelkih na pričakovane koristi. Hkrati bo takšna matrika odlična usmeritev članom delovnih skup za posamezne izdelke, kaj se od njih pravzaprav pričakuje.

Model opredelitve poslovne upravičenosti mora biti usklajen z ostalo dokumentacijo projekta oz. sistemom dokumentiranja projektov, zaradi preprečevanja podvajanja istih informacij in dokumentiranosti logičnega toka nastajanja poslovne upravičenosti. To je hkrati izredno pomembno zaradi zagotovitve sledljivosti in ustreznih mehanizmov obvladovanja sprememb do katerih pride med izvajanjem projekta.

ZAKLJUČEK

Zavedanje o vlogi primerno opredeljene poslovne upravičenosti je prvi korak k pravilnemu usmerjanju pozornosti sodelujočih na bistvo namena projekta. Vzpostavitev ustreznega modela opredeljevanja poslovne upravičenosti projekta je proces, v katerem se vzpostavlja kultura razumevanja strateških poslovnih usmeritev skozi njihovo udejanjanje s projekti na vseh ravneh v podjetju. S tem se hkrati večja kritična masa ljudi, ki so sposobni odgovorno prevzemati aktivno vlogo pri uresničevanju strateških usmeritev in zagotavljanju pravočasnih povratnih informacij za potrebne korekcije strateških usmeritev in ciljev. Predvsem pa omogoča pregledno

in argumentirano odločanje, ki je usmerjeno v doseganje zastavljenih ciljev ter s tem izboljšuje verjetnost za njihovo doseganje.

LITERATURA

1. Erickson J., van Metre E. 2010, Measuring The Total Economic Impact Of Google Apps, A Forrester Total Economic Impact™ Study Prepared For Google
2. Fraga E., Kaila I. 2008, Building A Compelling Business Case for ERP Projects, 1st Annual Government to Government ERP Forum, Gartner
3. <http://www.tbs-sct.gc.ca/emf-cag/business-rentabilisation/bcg-gar/bct-mar-eng.asp>
4. Ilić, M. 2007. Portfelj projektov – povezava med strateškimi cilji in sedanostjo, zbornik ZPM Projektni forum 2007
5. Ilić, M. 2008. Izziv: Transformacija iz tehničnega specialista v projektne managerja, zbornik ZPM Projektni forum 2008
6. Murray A. et al, 2009. Managing Successful Project with PRINCE2™, TSO
7. Matthew M. Carty and Richard Lansford, 2009. Using an IT Business Value Program to Measure Benefits to the Enterprise, Intel Corporation
8. Vlada RS 2006, Uredba o enotni metodologiji za pripravo investicijske dokumentacije na področju javnih financ, UL RS št. 60 / 9.6.2006

Mag. MIROSLAV ILIĆ

Diplomiral na Fakulteti za elektrotehniko Univerze v Ljubljani in magistriral na isti fakulteti. Zaposlen je bil v Tovarni transformatorjev Ljubljana (sedaj ETRA 33) in Inštitutu za varovanje zdravja Republike Slovenije. V družbi ITEO Svetovanje je bil partner in direktor družbe. Sedaj je partner in direktor v svetovalni družbi PARTNER TEAM iz Ljubljane.

Svojo poklicno pot je usmeril predvsem na področje projektne managementa. Vodil je številne projekte v gospodarstvu in negospodarstvu, razvojne projekte v industriji, projekte razvoja informacijskih sistemov, projekte uvajanja projektne načina dela, projekte izboljšanja učinkovitosti poslovanja ipd.

Avtor je številnih člankov, predavatelj na seminarjih za projektne management, habilitiran višji predavatelj na področju projektne managementa in nosilec predmeta Informatika za podjetnike na GEA COLLEGE Fakulteti za podjetništvo.

