

Vidnost potreb - kako ustaviti ustavitev projekta

Povzetek:

Odločevalci se odločajo za potrditev ali ukinitvev projekta praviloma na podlagi pričakovane donosnosti projekta in težav, ki jih slutijo pred ali so že nastopile med izvedbo projekta. Žal se (bodoči) sponzorji v pričakovani donosnosti osredotočajo predvsem na stroške in manj na poslovne koristi oziroma učinke, ki jih bo prinesel ali omogočil projekt. Še manj pa preučijo pomembnost potreb, ki so v ozadju projekta.

Ključne besede: projekt, odločevalci, ukinitvev, potrebe, kupec

Vloga: PM, CIO, IT, IT-VEN, BA

Resnici na ljubo, tudi predlagatelji projektov dostikrat ne znajo ravno trdno utemeljiti »potrebnost« projekta za podjetje in njene deležnike, npr. vodstvo in kupce. Recimo, da ste projektni vodja projekta, ki sicer teče brez težav, a se je sponzor odločil, da ga zaradi varčevanja v podjetju ukine. Ali pa ste IT izvajalec, kateremu so že potrdili, da je prav on izbran za projekt, katerega izvedbo so nato preklicati. Kako reagirati v takih primerih in si povrniti možnost (nadaljevanja) izvedbe?

Naš primer iz prakse

Vodja projektne pisarne slovenskega srednje velikega podjetja za izdelavo proizvodnih linij, je skupaj s tremi projektnimi vodji podal vodstvu predlog za posodobitev informacijske podpore spremljanja projektov. Projektov je bilo namreč vse več in je bila vse bolj prisotna težava obvladovanja zares obsežne dokumentacije, od usklajevanja ponudb, dizajniranja in načrtovanja unikatnih proizvodnih linij, do njihove izdelave, montaže in prevzema.

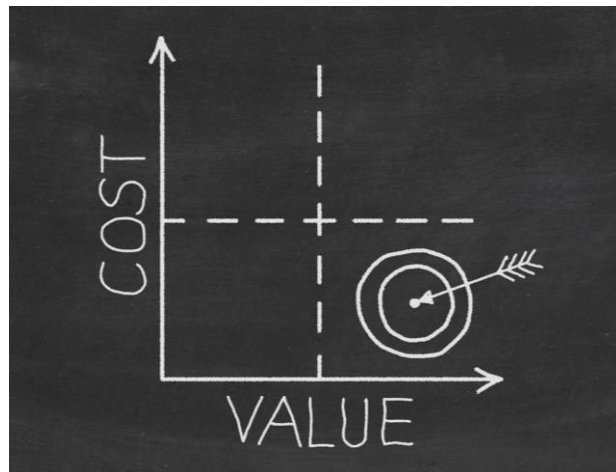
Projektni vodje so si poleg tega želeli še izboljšati preglednost nad statusi projektov ter vzpostaviti možnost e-sodelovanja s kupci in pogodbenimi monterji. Vodstvo podjetja je želelo pregled nad vsemi projekti in zasedenostjo virov ter pregled nad napredovanjem projektov. Vse to naj bi omogočilo povečanje učinkovitosti in bi predstavljalo podlago za poprečno 20% več novih projektov na tujih trgih, s čimer bi uresničili eno od strateških usmeritev podjetja.

Vodstvo je tako potrdilo projekt, ki se je začel s fazo analize poslovnih potreb podjetja in deležnikov ter možnih pristopov k reševanju projektne problematike. Rezultat analize je bila odločitev, da bo rešitev vpeljava projektnega portala enega od poznanih IT ponudnikov, kot ena najpogostejših rešitev te vrste.

Zagon in ustavitev projekta

A nato je lastnik podjetja, ki je bil tudi projektni sponzor ustavil projekt. Kot razlog je navedel varčevanje. Vodja projektne pisarne in vodja projekta nista vedela, kako bi vplivala na to njegovo odločitev. Prosila sta za nasvet **poslovnega analitika**.

Ta je raje, kot da bi prepričeval lastnika o naprednosti in funkcionalnostih izbrane IT rešitve, odgovor poiskal v **IIBA poslovnih pristopih**, ki temeljijo na poslovnih potrebah podjetja in njegovih kupcev ter tudi potrebah lastnika samega.



Ob pomanjkanju domačih naročil, je bila osrednja potreba podjetja, ki je bila zapisana tudi v strategiji, povečevanje prodaje v EU, predvsem na nemško govorečih trgih. In kaj je značilnost teh trgov oziroma kaj cenijo kupci iz tega območja? Predvsem kakovost, zanesljivost, red, natančnost in disciplino. V podjetju iz našega primera sicer verjamejo da vse to imajo, a kako to pokazati kupcu in ga o tem prepričati? Naše podjetje namreč ni želelo konkurirati drugim ponudnikom z nižjo ceno storitev. Kako torej prepričati potencialne kupce, da je ravno to podjetje za njih najbolj ustrezen ponudnik - partner.

Nasvet:

Pri utemeljitvi ustreznosti ali nujnosti projekta vedno pomislite, **zakaj** rezultate projekta potrebujejo vaši kupci.

Kako naše podjetje prodaja svojim kupcem

Podjetje preko običajnih e-stikov na daljavo in izstavitve preliminarne ponudbe svojih storitev, praviloma vstopi v finalni krog s svojo predstavitvijo kupcu v živo. S čim bi se torej naše podjetje lahko (naj)bolje predstavljalo ob prodajnih obiskih pri svojih potencialnih kupcih? S čim bi prepričalo te kupce o urejenosti, zanesljivosti, kakovosti?

Kaj menite, katera predstavitev je bolj v skladu s potrebami nemških kupcev:

- a) z metri regulatorjev dokumentacije referenčnih projektov;
- b) prikaz na portalu portfelja projektov, ki omogoča transparenten pregled napredka po projektnih fazah, učinkovito uporabo projektnih dokumentov ter daje vtis urejenega načina sodelovanja z naročnikom.



Vprašanje IIBA poslovnega analitika je bilo dvakratno močno: bilo je usmerjeno v kupca, hkrati pa se je »dotaknilo« lastnika podjetja samega. Poleg racionalnega vzroka (pridobiti kupca), je bilo namreč usmerjeno v lastnikove emocije (kako bi se počutil on). Najbrž ni težko sklepati in lastniku samemu tudi sprevideti, da bi se boljše počutil na predstavitvi drugega načina? Kateri način bo potem podprl na podlagi lastnega interesa, ki je pravzaprav eden najmočnejših faktorjev pri odločanju managementa.

Drug sklop vprašanj lastniku je bil povezan s tem ali največji konkurenti podjetja na trgu uporabljajo take vrste projektno orodje, kot ga bi s projektom vpeljalo naše podjetje.

Odgovor je bil, da dva od treh največjih prav gotovo, za tretjega pa še poizvedujejo. Ker management zelo pogosto primerja svoje podjetje s svojimi največjimi in uspešnimi konkurenti, je bila odločitev lastnika podjetja oziroma sponzorja projekta logična – preklical je ustavitev projekta oziroma odobril je njegovo nadaljevanje.

Misija IIBA poslovnega analitika je bila tako opravljena - pokazal je nujnost nadaljevanja projekta, **na podlagi poslovnih potreb podjetja, njegovih kupcev in odločevalca samega.**