

Soustvarjalca uspešnih projektov

Februarja v ZDA potekata najbolj gledana športna dogodka poleg olimpijskih iger. Prvi je finale lige NFL ameriškega nogometa, drugi je košarkarski NBA-vikend vseh zvezd. Oba potrjujeta, da med vrhunskim športom in poslom nedvomno obstaja tesna povezanost. Zlasti to dobro vedo sponzorji.

Aleš Štempihar



V finalu NFL (*Super Bowl*) vedno zmaga moštvo z najboljšo ekipno igro. Zmaga lastniku, klubu, trenerju in vsakemu članu ekipe prinese veliko čast in slavo. Drugi, NBA-dogodek vseh zvezd, je v celoti komercialne narave, pri njem gre predvsem za posel in pred tem še za dokazovanje igralcev, da se nanj sploh uvrstijo. Če primerjamo poslovanje in šport, bi lahko rekli, da ima prvi dogodek več vzporednic s projektnim vodenjem, drugi več s poslovno analitiko. Seveda tudi nad igriščem ameriškega nogometa potekajo posli za velike denarje, kot je na drugi strani za končno zmago na košarkarskih igriščih v pravih tekmah prvenstva nujna prava kemija med člani ekipe. Tudi »*The Splash Brothers*« (Curry in Thompson) lan-

skih NBA-prvakov (*Golden State Warriors*) za osvojitev novega pokala potrebujeta še vsaj kakšnega nadpovprečnega igralca in nekaj dobrih ekipnih.

Da lahko ekipa postane zmagovita in pritegne poglede sponzorjev, mora torej dobro povezati oboje – pogoje za posel in ekipno delo. Ali je morda obratno, če sponzor zares dobro poveže posel in ekipno delo, potem uspeh ne more izostati?

Organizacija: NBA

Kot imamo v svetu košarke različne svetovne zveze in tekmovanja (NBA, FIBA, ULEB), imamo tudi v svetu projektnega vodenja veliko projektnih organizacij. Najbolj poznana je vsekakor PMI (*Project Management Institute*), sledijo IPMA (*International*

Project Management Association) in vse bolj *Agile Alliance* ter nato posamične, bolj specifične, denimo *Scrum Alliance*.

Tudi v poslovnem svetu je veliko različnih menedžerskih organizacij, kot npr. CEO, *Inc Community Association Management* ali *Bloomberg Business*.

Nekatere organizacije povezujejo oboje, poslovanje in projektno vodenje, ter še kaj drugega, npr. ISO (*International Organization for Standardization*), Gartner, IAF (*International Association of Facilitators*), ACMP (*Association of Change Management Professionals*). Ena takih novejših povezovalnih organizacij je tudi IIBA (*International Institute of Business Analysis*).

Recept za uspešno poslovanje podjetij se skriva v pravi kombinaciji uporabe pri-

stopov in znanj teh in drugih podobnih organizacij. Pri izvedbi projektov pa lahko podjetja pridobijo zmagovito formulo za uspešne projekte s sodelovanjem poslovnih analitikov in projektnih vodij ter poslovnih lastnikov in sponzorjev projektov.

Projekt: sezona lige

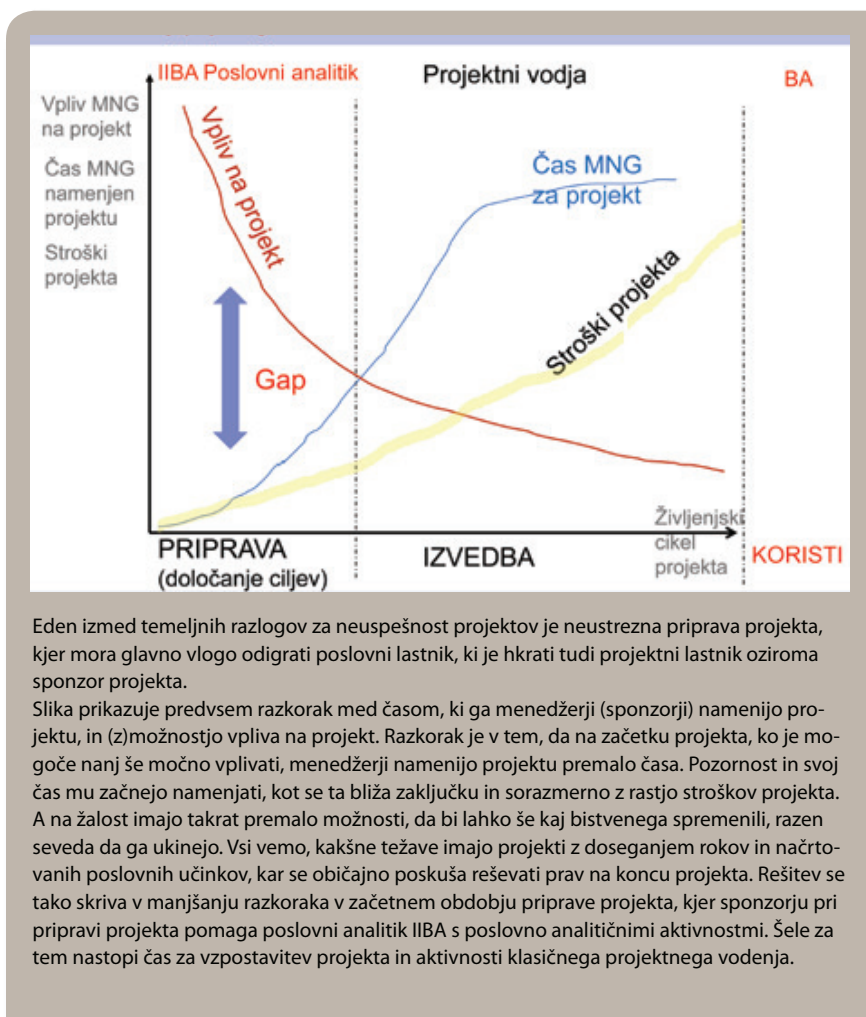
Sezono NBA-lige lahko razumemo kot obsežen projekt. Ima namreč svoj začetek in konec, vsaka je nekaj posebnega, tudi pri njej gre za usklajene napore večjega števila izvajalcev in izvajanje med seboj logično povezanih aktivnosti, s katerimi se postopoma uresniči končni cilj – zmagati v velikem finalu končnice. Projekta ni brez udeležencev (deležnikov) projekta. V ligi NBA jih je veliko, prav tako pri projektih.

Poslovni lastniki: lastniki klubov

Lastnik projekta NBA ni ena oseba, pravzaprav so to lastniki franšize – klubov. Vsi skupaj povezano delujejo v korist NBA kot organizacije in poskrbijo za izvedbo vsakoletne lige s tem, da ji namenijo dovolj svojega časa, pozornosti in vpliva ter seveda denarja. Enako je potrebno v podjetjih, da se njihovi lastniki in vsi člani uprave zavežejo v podpori projektne delu in z njim kompatibilnim pristopom, kot sta npr. poslovna analitika IIBA in menedžment sprememb.

Sponzor: GM

Pri posameznem klubu je, poleg lastnika, glavna poslovna oseba GM – *General Manager*. Skupaj z lastnikom se odločata o investicijah, ko gre za posodobitev moštva, novo dvorano ali zamenjavo trenerja. Ima tudi glavno in končno besedo pri nakupu igralcev. Večina trenerjev lahko ob tem samo izrazi svoje želje, le najboljši (npr. Gregg Popovich, petkrat zmagovalec lige in trikrat trener leta) lahko pri tem tudi postavljajo pogoje. Za uspešnost poslovanja kluba in nemoten potek projekta je pomembna pravočasna ter ustrezna poslovna in strokovna priprava projekta pod vodstvom GM, ne trenerja. Če namreč GM pravočasno ne zagotovi ustreznih virov in ne aktivira ter motivira vseh s projektom povezanih deležnikov v klubu ter ne vzpostavi pravočasno ustreznih pogojev v obdobju priprave na novo sezono, bo kasneje ekipa to zelo težko nadoknadila. GM kot sponzor tudi točno ve, kakšen je razpoložljiv proračun projekta in kaj se mu lahko zgodi, če bi ga prekoračili (dodatni davki). Pravi GM prvi prevzame odgovornost za poslovno uspešnost projekta, ne prenaša je na trenerje in igralce. Vseskozi pa jih opominja, da je njihova odgovornost zmagati na tekmah in predvsem osvojitve pokala v finalu končnice. Primer dobrega GM je, denimo, Pat Riley, šef ekipe *Miami Heat*, kjer, vsaj v času pisanja tega članka, igra naša Dragi in Udrih. Namreč GM se odloča tudi o zamenjavi igralcev (iz-



Eden izmed temeljnih razlogov za neuspešnost projektov je neustrezna priprava projekta, kjer mora glavno vlogo odigrati poslovni lastnik, ki je hkrati tudi projektni lastnik oziroma sponzor projekta.

Slika prikazuje predvsem razkorak med časom, ki ga menedžerji (sponzorji) namenijo projektu, in (z)možnostjo vpliva na projekt. Razkorak je v tem, da na začetku projekta, ko je mogoče nanj še močno vplivati, menedžerji namenijo projektu premalo časa. Pozornost in svoj čas mu začnejo namenjati, kot se ta bliža zaključku in sorazmerno z rastjo stroškov projekta. A na žalost imajo takrat premalo možnosti, da bi lahko še kaj bistvenega spremenili, razen seveda da ga ukinejo. Vsi vemo, kakšne težave imajo projekti z doseganjem rokov in načrtovanih poslovnih učinkov, kar se običajno poskuša reševati prav na koncu projekta. Rešitev se tako skriva v manjšanju razkoraka v začetnem obdobju priprave projekta, kjer sponzorju pri pripravi projekta pomaga poslovni analitik IIBA s poslovno analitičnimi aktivnostmi. Šele za tem nastopi čas za vzpostavitev projekta in aktivnosti klasičnega projektnega vodenja.

vajalcev projekta), če ti ne prinašajo zmag (mejniov) in poslovnih učinkov (reklame, polne dvorane s prodajo dresov, hrane in pijače). Prav zaradi slednjega se sploh igra liga NBA, časi romantike v lepoti košarkarske lige so namreč mimo oziroma prepuščeni posameznikom.

Žal v svetu projektnega vodenja vse pre pogosto nimamo pravega GM. CEO ne namenijo dovolj svoje pozornosti pripravi in poteku projektov, še posebej ne tistim, ki mu niso blizu (npr. IT-projektom). Sponzor projekta običajno vse preveč svojih odgovornosti prenese na projektne vodje, kar bi bilo enako, kot če bi GM vse skupaj prenesel na trenerja. Če bi se v košarkarskem klubu to zares zgodilo, ta nikoli ne bi mogel postati prvak. Tudi zato v poslovanju le redki projekti (manj kot 20 odstotkov) postanejo uspešni po poslovnih in projektnih kriterijih uspešnosti.

Priprava projekta: priprave na sezono

Najpogostejša vzroka za neuspešnost projektov sta ravno pomanjkljiva priprava in napačen nosilec le-te (projektni vodja/trainer namesto sponzorja/GM). Podjetja

morda še pravočasno inicirajo projekt, a nato čas do njegove izvedbe preprosto »pre-spijo« oziroma namenijo pozornost zgolj določevanju vodje in izvajalcev projekta ter, denimo, izbiri zunanjih izvajalcev in njihovih rešitev. Poleg tega se sprva določen začetek projekta skoraj vedno zamakne, načrtovani zaključek pa skoraj vedno ostane isti. To je tako, kot bi v NBA zamudili začetek tekem, pred ligo pa bi klubi vse obdobje namenili zgolj »sanjanju« o končni zmagi, nakupu trenerja in igralcev ter nato stopili na igrišče brez enega samega pravega treninga. Če poznamo število tekem, ki jih odigrajo NBA-klubi povprečno na teden in v vsej sezoni, in če upoštevamo še pot, ki jo morajo opraviti med prizorišči tekem, potem vemo, da med tekmami preprosto ni časa za resen trening. Tudi pri projektih je tako. Ko se ta namreč enkrat začne, skoraj ni več časa za temeljito pripravo, saj med številnimi projektnimi aktivnostmi »igralci« opravljajo še svoje redno delo in poti. Temu ustrezna je seveda tudi uspešnost projektov.

Pri pripravi projektov morata odigrati ključno vlogo sponzor in poslovni analitik IIBA. Treba je poskrbeti za povezanost projekta s strategijo podjetja (s čim več osvo-

jenimi pokali NBA postati najboljši klub v zgodovini lige), načrtovati poslovne učinke (zmaga v ligi NBA pomeni zadovoljstvo lastnika, dvig prepoznavnosti kluba, nove sponzorje, dobre igralce, ki želijo igrati v tem klubu), identificirati in analizirati deležnike ter izmed njih izbrati udeležence projekta (trenerja, igralce, spremljevalce, opremljevalce moštva ...), poskrbeti, da bodo dovolj časa namenili projektu in jih zanj motivirati, zagotoviti denar za pripravo na ligo, za potovanja, nagrade.

Obseg projekta: vse tekme

Liga NBA bi bila verjetno videti precej čudno in neurejeno, če pred njenim začetkom ne bi bila znana število tekem in njihov razpored. V letu, ko se zaradi stavke igralcev, liga ni začela pravočasno, lastniki niso v krajšem času izvedli enako število tekem, temveč so ga prepolovili.

Pri projektih prihaja zelo pogosto do stanja, ko se ti začno brez poznavanja obsega in ustreznega proračuna. Če temu dodamo še prej omenjeni stalni zamik na začetku projekta in željo, da se med projektom dodajo nove zadeve (kot bi se sredi sezone lige odločali o novih tekmah), pri projektih pa imamo »igralce«, ki nimajo dovolj znanj in izkušenj ter prihajajo na »tekme« večinoma premalo pripravljene, trener pa nima pristojnosti in časa, da jih usposobi, je končni izid znan. Lahko se nekako prebijajo do zaključka projekta (lige), a pokala (poslovnih učinkov) ne bodo osvojili.

Trener: projektni vodja

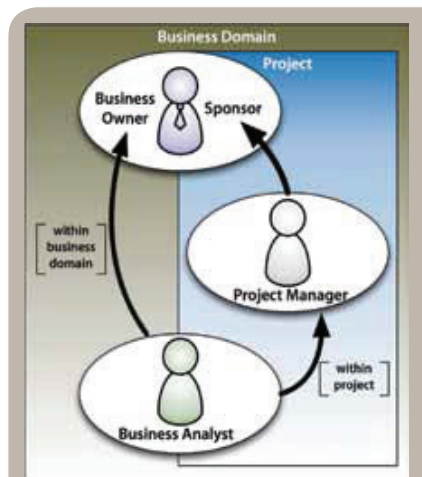
Vloga trenerja je lahko odločilna šele, ko smo ustrezno opravili aktivnosti pred sezono. Šele nato lahko k zmagam doda tudi svoj prispevek. Trener seveda ni GM, zato ne more na enak način (so)delovati z igralci. Dobri trenerji niso zgolj ukazovalci, ampak so usmerjevalci in motivatorji. Imajo občutek ter pregled nad igro in znajo povezati individualne igralce v ekipo. Seveda pri tem ne gre brez poznavanja košarkarske igre. Da, osvojitev lige NBA je take vrste projekt, pri katerem brez dobrega poznavanja vsebine ni mogoče priti prav daleč.

Projektni tim: ekipa

Bistvo posameznika so njegove kompetence, izkušnje, motiviranost in pripravljenost na sodelovanje, kot je bistvo ekipe prav timsko delo. Brez timskega dela ni uspešnega projekta. Da skupina posameznikov (igralcev) postane zmagoviti tim (ekipa), morajo biti prav vsi usmerjeni v izpolnjevanje ciljev projekta, si pri izvedbi zaupati, združiti moči, izkušnje in znanje, da cilje skupaj tudi dosežejo.

Povezovalc: poslovni analitik

Če je trener bistven, da vzpostavi pogoje za timsko delo in je na igrišču poleg igralcev



Prikaz povezanosti vlog poslovnega lastnika, lastnika projekta, poslovnega analitika, sponzorja in projektnega vodje v predprojektni poslovni fazi in fazi projekta.

tudi najbolj viden, je poslovni analitik IIBA skrit v ozadju in različnih spremljajočih vlogah. Njegovo vlogo v pomoči GM v fazi priprave smo že navedli, kasneje pa pomaga trenerju pri analiziranju svojih in drugih tekem, pri pripravi na tekme, povezovanju ekipe in stikih z drugimi zunanjimi deležniki. Poslovni analitik IIBA ni nujno ločena vloga, pomembno je, da izvaja tisto, kar je njegovo poslanstvo: identificira potrebe različnih deležnikov, pomaga pri realizaciji poslovnih učinkov, torej poslovne uspešnosti projekta, povezuje vse deležnike, pomaga sponzorju in projektnemu vodju odstranjevati ovire projekta in spodbuja spremembe pri pripravi, izvedbi in po projektu.

Tesno povezani – zmagovalci

Za zmago v posameznih tekmah (projektnih aktivnostih) je lahko dovolj tudi le dobro ekipno (projektno) delo, kot lahko tudi na posameznih tekmah zmagajo zvezdniki sami. A zmagati dovoljkrat, da se prebiješ v finale končnice (v zadnjo fazo projekta) in tam nato tudi zmagáš (uspešno dokončaš projekt), je nemogoče zgolj s še tako dovršeno ekipno igro, v kateri sodelujejo le povprečni igralci, kot tudi ni mogoče tega narediti z zgolj enim ali dvema zvezdnikoma (ključnima izvajalcema projektnih nalog). Namreč tudi največji košarkar vseh časov Michael Jordan brez trenerja (Phil Jackson) in brez svojih pomočnikov (Scottie Pippen, Dennis Rodman, Toni Kukoč, Ron Harper) ne bi bil dovolj niti za enega od šestih osvojenih šampionskih prstanov. Pri tem je eno ključnih vlog pri osvajanju odigral tudi igralec, ki je z lahkoto menjal različne pozicije, veljal za enega najbolj kreativnih igralcev in bil tudi zunaj igrišča povezovalc ekipe.

Ja, Toni Kukoč je imel veliko značilnosti poslovnega analitika.

Za zmago v ligi NBA je torej treba povežati: uspešnega GM z dobro izbiro igralcev in trenerja; dobro pripravo na sezono oziroma ustrezne pogoje treniranja za razvoj ustreznih kompetenc napada in obrambe; prodajo sezonskih vstopnic, da navijači pripravijo v polni dvorani vzdušje, ki te ponese; razvoj timskega duha; odlične posameznike, ki se znajo vseeno uskladiti z ekipo; dovolj pravočasnih zmag in vztrajanje na poti do višjega cilja. Enako je treba med seboj povezati na različnih ravneh priprave in izvedbe različne deležnike projekta.

Prvak NBA: uspešen projekt

Postati prvak pomeni uspešno zaključiti projekt. Seveda vsak projekt ni tako zahteven, kot je zahtevno postati prvi v NBA-ligi, a obstaja veliko takih, ki trajajo eno leto in spremenijo poslovno življenje zaposlenih v organizaciji tako močno, kot naslov NBA-prvaka korenito spremeni življenje zmagovitih košarkarjev.

Uspešen projekt – uspešen posel

Zmage na igrišču, torej pravočasne opravljene aktivnosti projekta, še niso dovolj. Kot v NBA ne igrajo lige in posameznih tekem samo zato, da bi jih končali, tudi projektov ne izvajamo samo zato, da izpolnimo njihov terminski načrt, v katerem udeleženci (igralci) opravijo svoje aktivnosti (tekme) in mikro zadolžitve (zadenejo dovolj košev) ter preprečijo tveganja neuspešnih projektov (odigrajo odlično obrambo). Biti uspešen na poti do naslova prvaka pomeni imeti polno dvorano in s tem veliko poslovnih učinkov (oglasov, prodane hrane in pijače), biti v medijih, podpisovati sponzorske komercialne pogodbe. Osvojitve naslova prvaka pa prinese s seboj še dodatno poslovno uspešnost, npr. v obliki dodatnih sponzorskih pogodb. Biti pravi zmagovalec NBA-lige pomeni nadgraditi projektno uspešnost (zmagati največkrat) s poslovno uspešnostjo (dodatne prihodke) za vse povezane deležnike.

Projektno in poslovno uspešen projekt prinese s seboj zadovoljstvo lastnikov, sponzorja (GM), trenerja, igralcev, gledalcev in vsega spremljajočega osebja. Zadovoljni deležniki so namreč zagotovilo, da bodo z veseljem sodelovali tudi pri novem projektu. Občutek zmage in samopotrditve ob njej namreč vsakogar zasvoji in še dodatno motivira. Visoki cilji kar naenkrat niso več problem. Vsak pravi športnik bo ob tem tudi povedal, da ni pomemben samo cilj, temveč tudi pot do njegove osvojitve. Želim vam še veliko uspešnih priprav in spoznanj na poti do uspešnih projektov in poslov. Želim vam, da čim večkrat postanete zmagovalci, pa čeprav vaši projekti ne bodo tolikšni, kot je morda zmaga v ligi NBA. ✖