

# Zdravilo za neuspešne IT-projekte

**Zadnji izsledki ene najbolj poznanih raziskav o (ne)uspešnosti projektov, Standish Group CHAOS Summary 2009, so pokazali šokantne ugotovitve. Smo na najnižji točki uspešnosti IT-projektov v zadnjih 5 letih, kljub vedno bolj uveljavljenemu projektному vodenju in kljub mnogim knjigam ter prispevkom, ki svetujejo, kako se izogniti neuspešnim tovrstnim projektom. Kaj lahko potem sploh še preseka slabe prakse izvedbe teh projektov? Na pomoč prihaja Poslovna analitika.\* Aleš Štempihar**

**Č**e nam je povsem jasno, da sama informacijska tehnologija še ni rešitev, to pri IT-aplikacijah ni več tako očitno. Skoraj vsi ponudniki le-teh namreč ponujajo IT-rešitve. Pa gre res za rešitve? Poslovna analitika najprej prinaša v IT-projektne svet temeljno zavedanje, da IT sam po sebi ni zadostna rešitev, temveč lahko rešitev samo soustvarja. Informacijska tehnologija postane rešitev šele, ko prinaša poslovno vrednost v konkretnem poslovnem okolju nekega podjetja, v konkretnih značilnosti in konkurenčnosti njegovega poslovnega modela, v načinu organiziranosti, v izvedbi in upravljanju poslovnih procesov, v znanju in kompetencah ljudi, ki uporabljajo informacijsko tehnologijo, in seveda je ne nazadnje odvisna tudi od kakovosti IT-sistemov in njihove usklajenosti s prej navedenimi elementi. Če bi informacijski ponudniki, notranji informatiki, poslovni naročniki IT-projektov in vodje projektov to zares upoštevali, potem bi spremenili svoje temeljno razumevanje in odnos do IT-projektov.

## Vsi so poslovni!

Novo razumevanje naj bi temeljilo na več načelih: IT-projekti so projekti enako kot vsi drugi poslovni, s tem da vključujejo informacijsko tehnologijo; IT-projekti lahko pomembno prispevajo k uresničenju strategije podjetja, torej jih je potrebno povezati s strateškimi cilji in z njihovimi merljivimi kazalniki; IT-projekte je potrebno obravnavati kot vsako drugo poslovno investicijo, torej z izračunom donosa, ki ga bodo prinesli; spoznanju, da za poslovno analiziranje elementov, ki bodo zagotovili pozitiven donos, ne more odgovarjati IT; vedenju, da je procesna analiza le logični element povezanosti s strategijo in da je namenjena tudi iskanju



Slika 1: Za uspeh so pomembna komplementarna znanja.

poslovnih učinkov in koristi – donosa, kar pomeni, da tudi tu IT ne more biti odgovorni nosilec; vedenju, da se napredek projekta ne meri zgolj z doseganjem mejnikov na rok in v okviru proračuna; vedenju, da zaključek implementacije informacijske tehnologije (go live) pomeni šele začetek spremljanja povratka investicije. Z vsem tem se ukvarja Poslovna analitika, kadar med drugim obravnava povezovanje poslovanja in IT, katerega oblika uresničevanja so IT-projekti. Z uveljavljanjem teh načel bi vzpostavili povsem drugačen odnos in odgovornost poslovnih naročnikov do IT-projektov. Postali bi skrbni gospodar projektov in to ostali ves čas priprave in izvedbe ter tudi po njej, njihova motivacija za sodelovanje bi bila pogojena z doseganjem poslovnih ciljev, ki bi zagotavljali uresničevanja donosa investicije. Posledično bi to pomenilo, da bi tudi IT-ponudniki morali spremeniti dojemanje svojih konkurenčnih prednosti. Te ne bi več temeljile zgolj na parametrih funkcionalnosti in kakovosti IT-izdelkov ter na cenovnih prednostih, temveč na razumevanju pravih poslovnih potreb in značilnosti poslo-

vanja vsakega posameznega kupca ter sposobnostih učinkovite in uspešne umestitve svojih IT-izdelkov tako, da bi skozi merljive poslovne učinke in koristi naročniku kar najhitreje zagotovili začetek povratka investicije vanje.

## Kaj je uspeh?

Klasična definicija projektne uspešnosti pravi, da je projekt uspešen, če je končan v postavljenih rokih, s predvidenimi stroški/proračunom in z realiziranim obsegom projekta.

Poslovna uspešnost nadgrajuje projektno uspešnost z usklajenostjo s poslovno strategijo podjetja in z definiranjem poslovne vrednosti dosežkov projekta, ki skozi uporabo v realiziranem projektnem obsegu in kako-kovanih poslovnih koristi in učinkov za povrnitev investicije.

Brez projektne uspešnosti ni poslovne uspešnosti in obratno. Odvisnost poslovne uspešnosti od projektne se kaže predvsem v realiziranem projektnem obsegu in kakovosti pridobljenih projektne dosežkov. Če nam je npr. za izvedbo IT-projekta zmanjkalo časa, potem zelo verjetno nismo uvedli vseh funkcionalnosti IT-sistema oziroma nismo dovolj dobro povezali zmožnosti IT-sistema z zahtevami poslovanja. To pa pomeni, da bomo težje prišli do načrtovanih poslovnih učinkov oziroma bodo ti manjši od načrtovanih. Po drugi strani se odvisnost projektne uspešnosti od poslovne uspešnosti izraža predvsem skozi motiviranost in kakovost dela poslovnih udeležencev projekta. V kolikor v ospredju niso merljivi poslovni cilji, je uvedba IT-sistemov prepogosto zgolj domena informatikov in končnih uporabnikov. To pa običajno pomeni produktivno funkcionalni pogled na projekt in poskuse pretiranega prilagajanja IT-izdel-

ka uporabniški ravni. Oboje vodi do projektna neuspešnosti zaradi podaljševanja časa uvedbe in prekoračitev proračuna projekta, posledično pa tudi do zmanjševanja obseg projekta, s čimer je (začarani) krog sklenjen.

Za projektno uspešnost skrbi projektni vodja, za poslovno uspešnost skrbi poslovni analitik. Kot sta soodvisni obe uspešnosti, sta komplementarni tudi obe vlogi. Primerjava njihovih pogledov na projekt je prikazana na Sliki 2.

Kdo je poslovni analitik (v IT-projektih)?

Poslovni analitiki lahko prihajajo iz poslovanja ali iz IT. Priporočljivo je, da ima pri IT-projektih poslovni analitik samostojno vlogo, ki naj bi jo prej opravljal nekdo iz poslovanja, npr. iz IT, razen morda CIO, če ima ustrezna poslovna znanja in veščine. Čeprav je morda stroškovno opravičljivo, pa za uspešnost projekta ni priporočljivo, da projektni vodja odigra tudi vlogo poslovnega analitika, saj lahko prihaja pri nekaterih odločitvah do konflikta interesov, npr. dajanje prednosti izpolnitvi roka na račun kakovosti projektnih pridobitev in s tem povrnitve investicije.

### Kje začne?

Če ima organizacija vpeljane procese Portfolio Project Managementa, poslovni analitik (so)določa prioriteto IT-projekta. To naredi tako, da definira poslovno potrebo in povezavo IT-projekta s strateškimi cilji ter izvede prvo oceno poslovnih koristi in učinkov. V kolikor postane IT-projekt dovolj prioriten, v sodelovanju z lastnikom projekta (sponzorjem) in s projektnim vodjo izvede analizo, kdo vse so udeleženci projekta. Pri-



Slika 2: Pogled projektnega vodje in poslovnega analitika na razumevanje IT-projekta.

Adapted from: Harness the Power of the PM/BA Partnership Webinar 07/29/2008, Management Concepts

pride do pogojevanja ali omejevanja optimalnega poteka procesov.

Na podlagi vsega prej naštetega sledi faza iskanja in izbiranja ustreznih IT-sistemov in IT-ponudnikov, pri čemer se za vsakega od potencialnih kandidatov pripravi specifikacija potrebnih prilagoditev, podrobna poslovna študija (Business case), izračuna povrnitev investicije (ROI) in pripravi študija izvedljivosti. Poslovni analitik pri IT-ponudnikih že pripravi tudi usklajenost ponujene IT-sistema z naročnikovim poslovanjem na ravni, pri kateri lahko zagotavlja utemeljitev poslovnih učinkov in koristi, ki naj bi jih naročnik pridobil. Iz primerjave se nato izbere najustreznejši IT-sistem/aplikacija, ki je že tudi umeščen (ne implementiran) v poslovanje podjetja, s čimer lahko pričenmo govoriti o izbrani IT-rešitvi.

### Kaj počne?

Med izvedbo IT-projekta je poslovni analitik usmerjen predvsem v zagotavljanje, da lastnik projekta in ostali ključni poslovni udeleženci še vedno aktivno sodelujejo

ranje, verifikacija in validiranje poslovne vrednosti rešitve pred prevzemom, evidentiranje spremenjenih poslovnih pravil in priprava podjetja na organizacijske spremembe (organizational change management).

### ... in kaj na koncu?

Ko je IT-projekt zaključen, s prehodom dobljenega v uporabo pri poslovanju in za odpravo morebitnih težav pri tem, se klasična projektna organizacija razpusti. Takrat je izredno pomembno, da delo nadaljuje poslovni analitik, ki preveri, ali so načrtovane poslovne koristi in učinki tudi zares realizirani (solution benefits measurement). Le-ta vodi pripravo morebitnih potrebnih korekcij in optimizacije IT-rešitve ali celo predlaga ponovno aktiviranje projekta, če je to potrebno (če ne prihaja do načrtovane povrnitve investicije).

### Kaj mora vedeti?

Iz vsega napisanega lahko razberemo, da vzroki neuspešnosti IT-projektov prav gotovo ne ležijo več v odporu do informacijskih

**Vzroki neuspešnosti IT-projektov prav gotovo ne ležijo več v odporu do informacijskih tehnologiji in nepoznavanju projektnega vodenja, temveč v neizvajanju večine od navedenih aktivnosti, za katere skrbi poslovni analitik.»**

čakovanja in zahteve udeležencev z različnih poslovnih področij in funkcij poslovni analitik analizira in jih uravnateži ter medsebojno poveže, pri čemer vseskozi skrbi tudi za njihovo povezanost s strateškimi cilji. Pri tem je vloga poslovnega analitika še posebej pomembna, če prihaja projektni vodja iz IT, saj le-ta običajno nima ustreznih pooblastil in dovolj ugleda pri menedžmentu, lastnik projekta pa je visoko v hierarhiji organizacije in zato ne sodeluje pri operativni pripravi na projekt. Sledi sodelovanje poslovne analitika ali celo vodenje procesne analize, kjer se se izdelajo in določajo: procesna slika in popisi procesov na nižjih ravneh, povezanost strategije in procesov, medsebojna povezljivost procesov, prelomne točke poslovnih učinkov, poslovna pravila in metrike kot osnova za kasnejše merljive cilje projekta. Vse to je še vedno neodvisno od konkretnih IT-sistemov, da ne

pri projektu, čeprav so se že začele aktivnosti povezane s samim IT-izdelkom/aplikacijo. Ta točka je namreč izredno nevarna s stališča zagotavljanja projektna in poslovne uspešnosti, kajti v IT-projektih se velikokrat dogodi, da ko v ospredje pridejo tehnični vidiki projekta, prevzamejo vlogo usmerjevalca projekta končni uporabniki, ki pogosto zasledujejo svoje lastne uporabniške interese pred prej dogovorjenimi merljivimi poslovnimi cilji, ki naj bi zagotavljali poslovne koristi. Projektni vodja sam tej nalogi običajno ni kos, sponzor pa je pogosto neaktiven. Tu vskoči poslovni analitik.

Poleg tega poslovni analitik vseskozi, najmanj pa ob mejnikih, spremlja in preverja zagotavljanje kakovosti delnih učinkov projekta (tracking project benefits).

Ostale naloge poslovnega analitika med izvedbo so: pomoč projektnemu vodji pri usklajevanju sprememb pri projektu, testi-

tehnologiji in nepoznavanju projektnega vodenja, temveč v neizvajanju večine od navedenih aktivnosti, za katere skrbi poslovni analitik. Ta seveda potrebuje, da lahko svoje delo opravi kakovostno, različna znanja in veščine. Poleg poslovnih znanj, projektnih znanj in klasičnih analitičnih sposobnosti potrebuje dober poslovni analitik sposobnosti kreativnega razmišljanja, sposobnost pogledov »out of the box«, veščine komuniciranja (predvsem poslušanja in razumevanja) in graditve dobrih odnosov, spodbujanja timskega dela in vpeljevanja potrebnih sprememb v poslovanje. V naslednjih prispevkih bomo pripravili podrobnejše opise teh znanj. ★

*IIBA Chapter Slovenia prireja brezplačno predstavitev Poslovne analitike 9.3.2010 med 14:00 in 17:00 v GrandVid hotelu, Dolenska cesta 336, Lavrica. Dodatne informacije na [www.iiba.si](http://www.iiba.si).*