

UJETO V MREŽO

Milan Zajc

Izvedba projektov z uporabo kritične verige

Pritisk trga, konkurence in okolja zahteva vedno več projektnega dela, kar povzroča vedno več sočasnega upravljanja z več skupnimi projekti, z delitvijo skupnih virov, kar povzroča, da je delo še bolj zahtevno. Vodje projektov se hitro znajdejo v fazi "preobremenitve", s stalnim pomanjkanjem virov in z velikimi težavami pri ugotavljanju, katere naloge so resnično najpomembnejše. Zaostrene razmere povzročajo težave pri pravočasnem dokončanju projektov, znotraj predvidenega proračuna in v okviru celotnega obsega, saj:

- potrebni viri niso na razpolago pravočasno (informacije, specifikacije, materiali, načrti, dovoljenja ...),
- obstaja borba za prioritete med projekti,
- čas dokončanja projekta je daljši od zelenega,
- obstoječe projektno delo še ni zaključeno, ko novi projekti zahtevajo spreminjajoče se prioritete,
- pogosto viri niso na razpolago, ko jih potrebujemo (četudi so bili obljubljeni), zato so vodje projektov in lastniki virov pogosto v konfliktih glede prednostnih nalog ter obveznosti virov,
- težave pri enem projektu povzročijo težave pri drugih projektih,
- so nekateri projekti opuščeni ali se zaključijo, ne da bi podjetje pridobilo obljubljene koristi,
- se podjetje prepočasi odziva na pomembne priložnosti, kar je v sedanjih gospodarskih situaciji na trgu še bolj nevarno.

Zato vodje projektov in veliko drugih, vključenih v projekte, mrzlično iščejo rešitve v novih modernih načinih projektnega vodenja z obsežnim analiziranjem tveganj, v novih informacijskih sistemih za vodenje projektov in različnih certifikacijah, ki bi jim zagotovili večjo varnost in samozavest znotraj konfliktnega in stresnega okolja vodenja projektov.

Z vpeljavo principov sinhronega vodenja projektov, znanega tudi pod imenom CCHAIN (v ang. Critical Chain – kritična veriga) lahko podjetje doseže zelene cilje in rešitev jedra problema, ki ga povzroča "negotovost". Zaščita kritičnih točk z blažilci samo na strateških točkah in s pravilnim upravljanjem te zaščite s principi upravljanja blažilcev (v ang. Buffer management – BM) projekta, pa omogoči hitro izvedbo s kratkimi pretočnimi časi. Upravljanju blažilcev pa zagotavlja zanesljivo izvedbo tako izdelanih planov v povezavi z novim sistemom nagrajevanja zaposlenih. Celovito EPM informacijsko podporo za več-projektno okolje vodenja in izvedbe projektov z uporabo kritične verige in upravljanja blažilcev lahko nadgradimo z večino obstoječih MRP/ERP sistemov.

Ob ustrezni informacijski podpori za CCHAIN ter BM so že doseženi merljivi rezultati v različnih podjetjih v Sloveniji. Izrazito so se skrajšali pretočni časi projektov skozi proizvodnjo, povečala se je zanesljivost dobave, omogočena sta natančno planiranje in izvedba, zmanjšale so se motnje v razvoju, v proizvodnji in še mnogo več.

Toda kaj na to pravi pri nas stroka?

Glede na zadnja spoznanja na področju menedžmenta projektov z metodologijo kritične verige (v angl. critical chain project management – CCPM) je želja sprožiti akademsko debato o tem, ali je stvar zrela, da najde pot v slovenska podjetja ali gre le za modno muho. Sam si postavljam podobno vprašanje, vendar iz lastnega zornega kota: »Kaj je tisto, kar lahko pomaga razrešiti obstoječe probleme pri vodenju različnih projektov v Sloveniji, ki jih večinoma usmerja obstoječa stroka?«

Treba je namreč omeniti, da principe CCPM v zadnjih letih uspešno uporablja veliko zelo uspešnih in pomembnih svetovnih podjetij, vlad, vojaških organizacij, šol, univerz, bolnišnic in mnogo drugih organizacij (priznana tudi v PMBOK®). Odločil sem se, da zberem nekaj prednosti uporabe CCPM in seveda tudi težav, s katerimi se srečujemo pri vpeljavi.

Kakšni so doprinosi uporabe CCPM pri vodenju razvoja in projektov

CCPM rešitev za vodenje projektov lahko ustvari finančne koristi skozi številne mehanizme. Morda ne bo vsak prisoten v vseh situacijah podjetja, toda pomembno je razumeti, kako se lahko rešitev uporabi za dobavo

maksimalnih koristi za podjetja. Prikazan je kratek pregled nekaterih mehanizmov v večprojektne okolju različnih izvajalcev do nivoja kupcev.

Najpomembnejša pot izboljšav je kanal iztržka (ali prodajni kanali). Kot opomnik naj velja, da je bistvo rešitev v izvedbi projektov upoštevanje kritične verige in upravljanja blažilcev, kar običajno skrajša pretok projektov na 1/2 do 1/3 obstoječega pretoka. Pretočni čas projekta je čas med naročilom in predajo projekta kupcu. Kupci večkrat naročajo projekte z nepopolnimi zahtevami, ker bi si radi zagotovili pravočasno razpoložljivost. Če so pretočni časi prekratki, se večajo stroški vezave zalog pri ponudniku, izgubljen je tudi prihodek zaradi zamud pravočasnega obratovanja. Najbolj dramatičen učinek tega se čuti na strani glavnega pogodbenika in zadnjega izvajalca v verigi projekta. Koristi so:

1. Skrajšanje razvojnega časa
 - hitrejša predstavitev novih izdelkov;
 - manjša nevarnost zastarelih produktov
2. Skrajšanje pretočnega časa projektov
 - znižujejo stroške vezave zalog pri izvajalcu projekta
 - omogočijo večjo razpoložljivost kritičnih virov
 - zmanjšajo ali odpravijo izgube prihodka kupca zaradi zamud nepravočasnega obratovanja (predaje projekta v uporabo)
 - zmanjšajo ali odpravijo plačilo penalov
3. Povečanje števila projektov (večprojektne okolje), kar vodi do večje prodaje
4. Manj negotovosti glede na datum dokončanja

Pravočasna ali predčasna predaja projektov zmanjša negotovost pri sklepanju pogodb s kupci in s tem pretvorbo negotovih obvez v obljube. Pri ponavljajočih se projektih (izgradnja) omogoča, da je ponudba za kupce osnovana na zanesljivosti.

Ali je implementacija CCPM težka?

Med dosedanjim delom spoznavam, da implementacija CCPM ni preveč zastrašujoča, če razmišljate na način: »CCPM je discipliniran pristop k upravljanju dela, ki ga že izvajamo.« Resnica je, da se delo podjetja ne spreminja. CCPM je enostavno dodajanje in odštevanje.

Na ta način v podjetju dodajo nekaj novih znanj:

- načrtovanje z različnimi ocenami opravil;
- nekoliko drugačen pristop k načrtovanju svojih projektov (premikanje blažilca);
- osredotočanje naporov v izvajanju na penetracijo blažilca, namesto telefona;
- zaustavljanje drugih pred večopravilnostjo, pospeševanjem ter planiranjem brez upoštevanja zmogljivosti in odvisnosti virov.

Videti je bolj zastrašujoče, kot je v resnici, toda tveganje za neuspeh je zelo nizko. Tudi če boste naredili le malo ali samo delno implementacijo, boste dobili rezultate. Iz izkušenj vemo, da mora imeti vsak projekt implementacije CCPM jasen cilj dobave obstojnih izboljšav. V večini organizacij zahteva to tako logistične kot kulturne spremembe. Ljudje na vseh nivojih morajo ponovno preučiti nekatere elemente svojega dela, kako ga opravljajo in kako merijo rezultate, ki jih dosežajo.

Osnovni principi CCPM imajo svoje bistvo v »zdravi pameti« in se jih je lahko naučiti. Toda kakor koli, če hočete biti uspešni, je nujen pogoj, da ljudje skozi organizacijo razumejo in uporabijo te principe za pravilno sinhronizacijo. Implementacija mora biti fokusirana na prenos znanja in veščin ter prilagojenih aplikativnih rešitev v poslovne procese organizacij, ob stalni pomoči strokovnjakov v vseh fazah implementacije za doseg uspešnosti novega načina dela.

Za učinkovit premik organizacije skozi spremembe je potrebno, da proces implementacije CCPM:

1. traja potreben čas za učinkovito sprejetje, planiranje, izpodbijanje domnev, učinkovitega razreševanja ovir, zaradi zahtev prilagajanja predlaganih sprememb;
2. zagotovi, da so turbulence tranzicije sedanjega v nov sistem minimalne;
3. zagotovi, da hitro pride pozitivna okrepitev za udeležence v spremembah;
4. zagotovi, da se organizacija hitro premakne v kontinuiran način izboljšav, kjer je moč rešitev lahko realizirana;
5. rezultira v organizacijsko samoobstojnost.

Za sočasno doseg teh ciljev na vseh nivojih vodenja in preko vseh funkcij je potreben sistematičen sistemski proces implementacije. Ta proces je potrebno voditi s strani strokovnjakov v tesni sinhronizaciji z vodstvom

organizacije. Kakor hitro je le mogoče, se usposobijo interni strokovnjaki, da se vodenje tega procesa prenese na njih. Vloga zunanjih strokovnjakov je v nadaljevanju le spremljava in pomoč internim strokovnjakom.

Najbolj pomembna stvar v teh izvedbah ni tehnologija, ampak upravljanje sprememb. Tehnologija je dobro znana, lahko uporabljate preprosto orodje za enoprojektno okolje CCPM, ko pa napredujete, preidete na bolj robustno programsko rešitev. Kulturne spremembe premaknejo vaše poslovanje do takšnega nivoja, da se vodje hitro odzovejo na težave, ki se lahko pojavijo. To je predvsem izziv vodstva, ne pa tehničnega kadra.

Torej, če menite, da lahko to upravljate, lahko CCPM implementirate precej enostavno. Če ne, bo to vaša največja bitka do sedaj, ki lahko zaustavi še tako dober projekt izboljšav, kot je CCPM.

Ob koncu postavljamo še vprašanje, kaj je tisto, kar naj spodbudi »stroko« pri nas, da bo to smer podprla? Tako naj velja bralcem rubrike poziv, da pošljejo svoje videnje metodologije CCPM. Pri tem je mišljena tako akademska razprava, kot razprava strokovnjakov, ki so se srečali s to problematiko v svojem poslovnem okolju.

Milan Zajc, TOC ICO Certified, Scepter d. o. o.