

ROZPOCZĘCIE PROJEKTU

KARTA PROJEKTU

OPRACOWANIE: *Paweł Churski na podstawie M.Kapusta, 2013. Zarządzanie projektami. Krok po kroku.
Wydawnictwo Samo-Sedno. Edgard. Warszawa*

Jeżeli wstępna ocena projektu prowadzi do wniosku o sensowności jego realizacji można przystąpić do jego rozpoczęcia, które powinno prowadzić do opracowania **KARTY PROJEKTU**.

Opracowanie karty projektu porządkuje wszystkie zebrane informacje. Stanowi ono z jednej strony podsumowanie wstępnej oceny projektu, a z drugiej stara się zwrócić uwagę na wszystkie istotne zagadnienia z punktu widzenia jego przyszłej realizacji.

Opracowanie karty projektu powinno należeć do SPONSORA. W praktyce jednak najczęściej jest to zadanie KIEROWNIKA PROJEKTU, który jednak powinien pamiętać o skonsultowaniu swojej propozycji w tym zakresie ze SPONSOREM.

PRZYGOTOWANIE KARTY PROJEKTU wymaga udzielenia odpowiedzi na pewien uniwersalny zbiór pytań. Jest on niezmienny od charakteru projektu oraz środowiska jego realizacji:

PO CO PROJEKT ZOSTAŁ PRZYGOTOWANY?

CO JEST CELEM PROJEKTU ?

KOGO NALEŻY ZAANGAŻOWAĆ W PROJEKT?

PO CZYM POZNAĆ ŻE CEL ZOSTAŁ OSIĄGNIĘTY?

CO MUSI ZOSTAĆ ZROBIONE W TRAKCIE PROJEKTU?

JAK DUŻE ETAPY BĘDZIESZ MUSIAŁ POKONAĆ, ABY ZAKOŃCZYĆ PROJEKT?

ILE PROJEKT BĘDZIE KOSZTOWAŁ?

CO MOŻE STANAĆ NA PRZESZKODZIE REALIZACJI?

CO MOŻE WYDATNIE POMÓC W REALIZACJI PROJEKTU?

CO OGRANICZA SWOBODĘ REALIZACJI PROJEKTU?

JAKIE WARUNKI NALEŻY SPEŁNIĆ, ŻEBY MOŻNA BYŁO REALIZOWAĆ PROJEKT?

(Źródło: M.Kapusta, 2013. Zarządzanie projektami. Krok po kroku. Wydawnictwo Samo-Sedno. Edgard Warszawa)

Przygotowanie odpowiedzi na powyższe pytania może być indywidualnym zadaniem KIEROWNIKA PROJEKTU. Warto jednak podjąć próbę przygotowania tych odpowiedzi w grupie złożonej z członków przyszłego ZESPOŁU PROJEKTOWEGO. W tym przypadku należy wykorzystać techniki dyskusji i „burzy mózgów” dla uzyskania jak najlepszych wyników, tj. uwzględnienia wszystkich istotnych parametrów przyszłego projektu oraz uzyskania maksymalnego poparcia dla jego realizacji.

POCO PROJEKT ZOSTAŁ PRZYGOTOWANY?

Należy w przejrzysty sposób uzasadnić sens realizacji projektu i wskazać jego tło biznesowe (uzasadnienie ekonomiczne dla podjęcia i realizacji).

CO JEST CELEM PROJEKTU ?

Należy zdefiniować cele projektu pamiętając o zasadzie SMART. Pamiętajmy, że cele projektu, zgodnie z prawidłowością stopniowego doprecyzowania będą ewaluowały w trakcie jego realizacji. Użytecznym schematem formułowania celu jest: „Co..., w jaki sposób..., aby w rezultacie....”

KOGO NALEŻY ZAANGAŻOWAĆ W PROJEKT?

Należy przygotować listę najważniejszych Interesariuszy projektu, którzy z jednej strony są niezbędni dla jego realizacji, a z drugiej strony będą jego przyszłymi użytkownikami.

PO CZYM POZNAĆ ŻE CEL ZOSTAŁ OSIĄGNIĘTY?

Należy określić **kryteria sukcesu**, które doprecyzowują cel projektu z punktu widzenia każdego Interesariusza. O ile cel określa ogólny kierunek działań i ich efektów to kryteria sukcesu precyzują jakie oczekiwania w tym zakresie mają poszczególni Interesariusze. W przypadku projektów IT często kryteria sukcesów są definiowane na bardzo dużym poziomie szczegółowości i są równoznaczne z wymogami użytkownika /zleceniodawcy.

CO MUSI ZOSTAĆ ZROBIONE W TRAKCIE PROJEKTU?

Należy zdefiniować **zakres projektu**, czyli wyszczególnić listę zadań, których przygotowanie i wykonanie zapewni pełną realizację projektu. Ważnym elementem tego wykazu powinny być również zadania, które **nie będą przedmiotem** projektu. Należy zwrócić uwagę na konieczność zachowania maksymalnej precyzji w formułowaniu zarówno jednego jak i drugiego wykazu, co zmniejszy prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktów na etapie realizacji projektu.

JAK DUŻE ETAPY BĘDZIESZ MUSIAŁ POKONAĆ, ABY ZAKOŃCZYĆ PROJEKT?

Należy określić harmonogram realizacji projektu wskazując na tzw. **kamienie milowe**, które są głównymi terminami określającymi ramy czasowe jego wykonania. Terminy i wynikające z nich etapy będą podlegały uszczegóławianiu na etapie planowania.

ILE PROJEKT BĘDZIE KOSZTOWAŁ?

Należy określić wstępne założenia budżetowe, które będą uszczegóławiana na etapie planowania projektu. W zależności od rodzaju projektu: z narzuconym budżetem, z nieznanym kosztem, bezkosztowe, inne, jest to wyzwanie łatwiejsze lub trudniejsze. Niezależnie od sytuacji zawsze szukamy oszczędności. Szczegółowość określenia budżetu może sprowadzać się do przyjęcia szacunkowej kwoty ogółem lub rozpisania jej na wcześniej określone zadania.

CO MOŻE STANĄĆ NA PRZESZKODZIE REALIZACJI?

Należy zdefiniować **kluczowe zagrożenia – ryzyka negatywne**. W tym celu warto rozważyć co może opóźnić projekt, co może zwiększyć jego koszt, co może doprowadzić do jego zamknięcia oraz co może obniżyć jego jakość. Należy pamiętać, że zagrożenia podlegają zarządzaniu a nie stanowią bezwzględnych barier dla wykonania projektu.

CO MOŻE WYDATNIE POMÓC W REALIZACJI PROJEKTU?

Należy zdefiniować tzw. **ryzyka pozytywne**, czyli zdarzenia, które mogą przyczynić się do szybszej realizacji projektu w stosunku do zakładanego harmonogramu. Podobnie jak w przypadku ryzyk negatywnych podlegają one zarządzaniu, przy czym w tym przypadku zarządzanie ma na celu ich wzmacnianie a nie jak w wypadku ryzyk negatywnych wygaszanie.

CO OGRANICZA SWOBODĘ REALIZACJI PROJEKTU?

Należy określić wszystkie **ograniczenia** dotyczące realizacji projektu. W celu ich kompleksowego uwzględniania warto zwrócić uwagę na: ograniczenia budżetowe, ograniczenia czasu, ograniczenia zasobów fizycznych, ograniczenia zasobów ludzkich, ograniczenia prawne, ograniczenia proceduralne. Uwzględnienie w/w ograniczeń na etapie formułowania karty projektu ułatwia racjonalne planowanie projektu.

JAKIE WARUNKI NALEŻY SPEŁNIĆ, ŻEBY MOŻNA BYŁO REALIZOWAĆ PROJEKT?

Należy skonfrontować całość przyjętych założeń z rzeczywistością dokonując bardzo trudnej **autoewaluacji**, której celem jest wskazanie błędów i słabych stron oraz podjęcie działań weryfikujących. Im szybciej dokonamy weryfikacji błędów tym bardziej zmniejszymy zagrożenia wynikające z ich multiplikacji podczas realizacji projektu.

W celu przygotowania KARTY PROJEKTU korzystamy z wzorców udostępnionych poniżej lub pobieramy ich wersje elektroniczne z z platformy KISSPM <http://www.kisspm.pl>

WZORY KART PROJEKTU

(Źródło: M.Kapusta, 2013. Zarządzanie projektami. Krok po kroku. Wydawnictwo Samo-Sedno. Edgard Warszawa)

WZÓR KARTY PROJEKTU – PROJEKT MAŁY

NAZWA PROJEKTU:

KIEROWNIK PROJEKTU:

TŁO BIZNESOWE:

Opcjonalnie kilka zdań na temat powodów wdrożenia projektu w organizacji. Co było impulsem do jego rozpoczęcia?

CEL:

- Co chcesz osiągnąć?
- Po czym poznasz, że cel został osiągnięty?

BUDŻET PROJEKTU I INNE OGRANICZENIA:

- Jakie środki finansowe masz do dyspozycji?
- W jakim terminie projekt musi być zrealizowany?
- Kogo masz do dyspozycji?
- Od jakich innych projektów jesteś zależny?

ZAGROŻENIA:

Co może pójść nie tak?	Co zrobić, żeby zapobiec negatywnym wydarzeniom lub je złagodzić?
	➤ unikać ➤ złagodzić wpływ, prawdopodobieństwo lub jedno i drugie ➤ akceptować biernie – jeśli się przydarzy, to trudno ➤ akceptować czynnie – jeśli się przydarzy, to jest plan ➤ przenieść (ubezpieczyć, zlecić komuś)

ZAKRES, CZAS, ODPOWIEDZIALNOŚĆ:

Co ma być zrobione?	Do kiedy to ma być zrobione?	Kto to robi?
To mogą być etapy, np. analiza, projektowanie, wdrożenie, lub konkretne produkty, np. fundamenty, ściany, dach.	Warto pamiętać o przedziale (np. styczeń–kwiecień, jeżeli dopiero zaczynasz projekt), te daty w planie mogą jeszcze się zmienić.	Opcjonalnie, jeżeli nie masz celów kosztowych na konkretne etapy lub produkty, pozostań przy ogólnym koszcie projektu i usuń tę kolumnę.

INNE INFORMACJE:

Czasem coś jest ważne dla projektu, a wykracza poza wymienione wytyczne. To właściwe miejsce, żeby takie informacje wpisać.

WZÓR KARTY PROJEKTU – PROJEKT DUŻY

NAZWA PROJEKTU:

TŁO BIZNESOWE:

- Co skłoniło cię do rozpoczęcia projektu?
- Po co go realizujesz?

CEL:

- Co chcesz osiągnąć?
- Po czym poznasz, że cel został osiągnięty?
- Kiedy zamierzasz to osiągnąć?
- Gdzie zamierzasz to osiągnąć?
- Z kim zamierzasz to osiągnąć?

INTERESARIUSZE:

- Na kogo wpłynie twoje przedsięwzięcie? Czyje życie się zmieni?
- Kto może ci pomóc?
- Kto może ci przeszkodzić?

KRYTERIA SUKCESU [WYMAGANIA]:

Po czym poznasz, że projekt osiągnął sukces?	Jak jest to ważne w skali 1–3?	Jaki poziom byłby idealny?	Jaki minimalny poziom będzie akceptowalny?
Powinieneś zebrać oczekiwania każdego z interesariuszy, żeby upewnić się, że wszyscy będą zadowoleni.	Powinieneś tak zaplanować projekt w czasie, aby najważniejsze rzeczy zrealizować w pierwszej kolejności.	To oczekiwanie docelowe, zazwyczaj do zrealizowania, chociaż w połączeniu ze wszystkimi innymi najczęściej niemożliwe.	Daje to możliwość elastycznego dopasowania planu tak, aby zrealizować jak najwięcej oczekiwań środkami, które masz do dyspozycji.

ZAKRES, KAMIENIE MIŁOWE, KOSZT:

Co zostanie stworzone w projekcie?	Do kiedy planujemy to stworzyć?	Ile to będzie kosztować?
To mogą być etapy, np. analiza, projektowanie, wdrożenie, lub konkretne produkty, np. fundamenty, ściany, dach.	Warto pamiętać o przedziale (np. styczeń–kwiecień, jeżeli dopiero zaczynasz projekt), te daty w planie mogą jeszcze się zmienić.	Opcjonalnie, jeżeli nie masz celów kosztowych na konkretne etapy lub produkty, pozostaj przy ogólnym koszcie projektu i usuń tę kolumnę.

POZA ZAKRESEM:

Co nie zostanie zrealizowane w ramach projektu?

[Np. stworzenie nowego produktu jest w zakresie projektu, ale jego utrzymanie już nie].

BUDŻET PROJEKTU I INNE OGRANICZENIA:

- Jakie środki finansowe masz do dyspozycji?
- W jakim terminie projekt musi zostać zrealizowany?
- Kogo masz do dyspozycji?
- Od jakich innych projektów jesteś zależny?

ZAGROŻENIA:

Co może pójść nie tak?	Co zrobić, żeby zapobiec negatywnym wydarzeniom lub je złagodzić?
	➤ unikać ➤ złagodzić wpływ, prawdopodobieństwo lub jedno i drugie ➤ akceptować biernie – jak się przydarzy, to trudno ➤ akceptować czynnie – jak się przydarzy, to jest plan ➤ przenieść (ubezpieczyć, zlecić komuś)

SZANSE:

Co mogłoby pomóc zrealizować projekt taniej, szybciej, łatwiej?	Co zrobić, aby wykorzystać lub wzmocnić wydarzenia pozytywne?
	➤ działać tak, aby ta szansa stała się rzeczywistością ➤ wzmocnić wpływ, prawdopodobieństwo lub jedno i drugie ➤ akceptować biernie – jak się wydarzy, to świetnie ➤ akceptować czynnie – jak się wydarzy, to jest plan ➤ współdzielić – kto może też skorzystać na tej szansie i pomoże ją urzeczywistnić

INNE INFORMACJE:

Czasem coś jest ważne dla projektu, a wykracza poza wymienione wytyczne. To właściwe miejsce, żeby takie informacje wpisać.

ZESPÓŁ PROJEKTOWY:

Sponsor:

Kierownik projektu:

Inne osoby:

CASE STUDY

(Źródło: M.Kapusta, 2013. Zarządzanie projektami. Krok po kroku. Wydawnictwo Samo-Sedno. Edgard Warszawa)

Case study

1. Kasia, asystentka zarządu w dużej korporacji. Wyzwanie: organizacja imprezy firmowej.

Kasia uznała, że jej projekt nie jest duży, w związku z tym postanowiła wybrać kartę przeznaczoną dla małych projektów. Po 30 minutach powstała pierwsza wersja dokumentu.

KARTA PROJEKTU

NAZWA PROJEKTU: Spotkanie firmowe 2013

KIEROWNIK PROJEKTU: Katarzyna Zdanowicz

TŁO BIZNESOWE:

Co roku organizujemy spotkanie wszystkich pracowników w celu stworzenia wspólnej wizji działania w kolejnych 12 miesiącach. Celem dodatkowym jest integracja pracowników i budowanie ich więzi z firmą.

CEL:

Co: Zorganizować spotkanie firmowe do czerwca 2013 r.

W taki sposób, żeby:

- w organizację spotkania były zaangażowane wszystkie działy,
- koszt spotkania nie przekroczył XXXX zł,
- spotkanie nie trwało więcej niż 2 dni,
- część merytoryczna zajmowała min. 60% czasu i była zorganizowana w atrakcyjnej formie.

Aby w rezultacie:

- pracownicy byli zadowoleni z wydarzenia,
- wszyscy potrafili przedstawić cele firmy na przyszły rok,
- zaangażowali się w ich realizację.

BUDŻET PROJEKTU I INNE OGRANICZENIA:

- Jakie środki finansowe są do dyspozycji? – [Nie wiem, muszę zapytać szefa]
- Spotkanie musi odbyć się najpóźniej dwa tygodnie przed końcem roku szkolnego.

- Kto jest do dyspozycji? – [Chcę mieć dwie osoby na 20% ich czasu. Czy mam na to zgodę?]

ZAGROŻENIA:

Co może pójść nie tak?	Co zrobić, żeby zapobiec negatywnym wydarzeniom lub je złagodzić?
➤ Menedżerowie nie znajdą czasu na przygotowanie wystąpień. ➤ „Wyskoczy” duży projekt kolidujący z datą wyjazdu i części osób nie będzie.	➤ upewnić się, że menedżerowie dostaną polecenie służbowe od szefa ➤ upewnić się, że pracownicy traktują ten wyjazd poważnie

ZAKRES, CZAS, ODPOWIEDZIALNOŚĆ:

Co ma być zrobione?	Do kiedy to ma być zrobione?	Kto to zrobi?
zatwierdzenie karty projektu	do 1.03.2013 r.	Kasia
zaplanowanie wydarzenia	do 14.03.2013 r.	Kasia
zatwierdzenie planu	do 21.03.2013 r.	Kasia
zatwierdzenie agendy	do 1.04.2013 r.	Kasia
wybór miejsca	do 1.04.2013 r.	osoba 1
zapewnienie transportu	do 30.04.2013 r.	osoba 2
przygotowanie wystąpień merytorycznych	do 31.05.2013 r.	menedżerowie działów
spotkanie firmowe	6.06.2013 r.	Kasia
podsumowanie spotkania	do 13.06.2013 r.	Kasia

Kluczowe pytania z czarnego zeszytu:

1. Jaki mamy budżet?
2. Czy są jeszcze jakieś cele, o które trzeba zadbać?
3. Czy są jakieś punkty agendy spotkania, na których nam zależy?
4. Co to znaczy atrakcyjna forma? Jak wyglądały spotkania w latach ubiegłych? Co się sprawdza?
5. Czy mogę zaangażować do pomocy dwie osoby z innych działów? Potrzebuję ok. 20% ich czasu.
6. Ile pracy potrzeba w dniu samego wydarzenia? Czy trzy osoby wystarczą?

KOMENTARZ: W czasie pracy nad kartą projektu pojawiają się pytania, które pokazują luki w projekcie. To normalne i jak najbardziej pożądane. Kasia wypisała od razu na karcie swoje komentarze w miejscach, w których nie знаła odpowiedzi. To też dobry sposób, bo podczas rozmowy ze sponsorem można od razu na bieżąco uzupełniać te informacje.

Dodatkowo powstał pewien wstępny harmonogram projektu. Kasia musi pamiętać, żeby nie traktować go jako wersji ostatecznej. W czasie planowania może się okazać, że poszczególne daty się przesuną. Jeżeli i tak zostanie zrealizowany cel projektu, nie będzie to miało aż tak dużego znaczenia.

Na pewno dużą luką jest brak informacji o kosztach i budżecie. Bez tego trudno cokolwiek zrobić. Dobrym pomysłem jest wypisanie wszystkich kluczowych pytań i zabranie takiej listy na spotkanie ze sponsorem. W czasie rozmowy może się dużo wydarzyć, trudno pamiętać o wszystkich szczegółach, a dzięki takiej liście ograniczy się stres.

2. Adam, właściciel małej firmy usługowej. Wyzwanie: stworzenie strony internetowej firmy.

KARTA PROJEKTU

NAZWA PROJEKTU: Nowa strona internetowa firmy

TŁO BIZNESOWE:

Nasza strona nie była zmieniana od początku istnienia firmy. Od tego czasu dorobiliśmy się ciekawego portfolio i chcemy się nim pochwalić. Przybywa osób trafiających do nas ze strony internetowej. Dzięki nowej stronie powinno być ich jeszcze więcej.

CEL:

Co: Stworzyć od nowa stronę internetową do czerwca tego roku we współpracy z profesjonalną firmą.

Po czym poznamy, że projekt zakończył się sukcesem:

- strona będzie atrakcyjna graficznie i będzie zachęcała do kontaktu,
- strona będzie zawierała nasze portfolio,
- będziemy mieć newsletter dla użytkowników,
- na stronie będzie blog na temat fotografii i wideofilmowania,
- będzie strefa klienta, z której klienci będą mogli pobierać swoje filmy i zdjęcia oraz drukować faktury,
- będziemy mieć stronę o nas z porządną sesją zdjęciową,
- nie będzie nas to kosztować więcej niż 4000 zł.

INTERESARIUSZE:

- nasza firma: jesteśmy zaangażowani w projekt i jest to nasze narzędzie sprzedaży,
- klienci naszej firmy: będą mogli łatwiej dostać się do swoich zdjęć,
- nowi klienci: chętniej nas wybiorą,
- firma informatyczna: dostarczy nam stronę.

KRYTERIA SUKCESU [WYMAGANIA]:

Brak

ZAKRES, KAMIENIE MIŁOWE, KOSZT:

Co ma być zrobione?	Do kiedy ma to być zrobione?	Ile to będzie kosztować?	Kto to zrobi?
lista rzeczy na stronę	1.04.	0	Adam
zebranie zdjęć na stronę	8.04.	0	Adam
zebranie filmów na stronę	15.04.	0	Adam
zapytania do trzech firm na temat stron	15.04.	0	Adam
wybór współpracującej firmy	22.04.	0	Adam
stworzenie strony	6.05.	4000 zł	firma informatyczna
uruchomienie strony	6.05.	0	Adam

POZA ZAKRESEM:

Brak

BUDŻET PROJEKTU I INNE OGRANICZENIA:

- Budżet: 4000 zł
- Projekt ma być zakończony do 6.05.
- Kto będzie zaangażowany w projekt: Adam Jabłoński

ZAGROŻENIA:

Co może pójść nie tak?	Co zrobić, żeby zapobiec wydarzeniom negatywnym lub je złagodzić?
➤ Będzie trudno wybrać zdjęcia. ➤ Firma okaże się beznadziejna. ➤ Przedłuży się praca nad stroną.	➤ popracować nad własną motywacją ➤ wybrać dobrą firmę ➤ pilnować, żeby praca się nie przedłużyła

SZANSE:

Co mogłoby pomóc zrealizować projekt taniej, szybciej, łatwiej?	Co zrobić, aby wykorzystać lub wzmocnić wydarzenia pozytywne?
➤ dogadanie się z firmą na barter „strona za sesję” ➤ znalezienie firmy z polecenia	➤ zapytać znajomych o firmy z rozsądnym podejściem do biznesu

ZESPÓŁ PROJEKTOWY:

Sponsor: Adam Jabłoński

Kierownik projektu: Adam Jabłoński

KOMENTARZ: Adam podczas definiowania celu skupił się na zawartości strony, a mniej na tym, czemu ma ona służyć. Często tak się dzieje, bo łatwiej opisać coś, co potrafimy sobie wyobrazić, niż znaleźć odpowiedź na pytanie „Do czego nam się to przyda?”. Jeżeli trafi na rozsądnego wykonawcę, to ten pomoże mu zdecydować, co jest ważniejsze. Adam powinien jeszcze raz zastanowić się nad celem swojej strony. A ponieważ chce działać niemal natychmiast, pewnie szybko wróci do tematu.

Pominał też szczegółowe rozpisywanie kryteriów sukcesu, gdyż nie widział w tym sensu. Na etapie rozmów z dostawcą ten element potrafi być bardzo ważny, jednak w tym momencie nie powstrzymuje to Adama przed działaniem. Warto jednak zapamiętać, że gdy „wszystko jest ważne”, to problemy już stoją u drzwi.

Adam nie przyłożył się za bardzo do planu reakcji na zagrożenia. Jeżeli nie jest określone „kto, co, kiedy”, to nie ma też planu. Więcej na temat właściwego planowania tych aspektów znajdziesz w rozdziale 3.

Bardzo kreatywnie wykorzystał jednak aspekt szans. Chce zmniejszyć koszty projektu, bo był to dla niego ważny punkt. Ma nawet załączek planu, czyli zamierza zapytać znajomych. Brakuje jednak dokładnego opisanie, co konkretnie zostanie zrobione w tym kierunku. Kiedy zacznie, z kim porozmawia. Pozostawienie tak ogólnego pomysłu najczęściej sprawia, że wszystko kończy się na dobrych chęciach.

3. Kuba, menedżer w dziale sprzedaży dużej firmy. Wyzwanie: wprowadzenie nowego modelu obsługi klienta.

Kuba przeprowadził test, dzięki któremu miał się dowiedzieć, od czego powinien zacząć. Wyniki pokazały, że trudno będzie ratować projekt za pomocą kosmetycznych zmian, bo większość rzeczy zrobiono w nim intuicyjnie, a planowanie po prostu pominięto. Postanowił, że zacznie od stworzenia karty projektu i czarnego zeszytu, żeby doprowadzić projekt do stanu, w którym będzie można nim w jakiś sposób sterować. Ponieważ wcześniej nigdy nie powstała karta projektu, Adam stworzył własną na bazie tego, czego dowiedział się o projekcie do tej pory.

KARTA PROJEKTU

NAZWA PROJEKTU: Misja „Klient” – nowy model obsługi klienta indywidualnego

TŁO BIZNESOWE:

Inicjatorem projektu „Misja »Klient«” jest dział sprzedaży polskiego oddziału firmy. Głównym impulsem do uruchomienia projektu były wyniki zeszłorocznego badania satysfakcji klientów, które pokazały, że postrzeganie poziomu obsługi przez klientów plasuje firmę dużo poniżej konkurencji. Po dalszej analizie okazało się, że wpływa to na poziom sprzedaży, a tym samym na osiągnięte zyski.

CEL:

Wdrożyć nowy model obsługi klienta indywidualnego.

W taki sposób, żeby:

- poprawiło się postrzeganie obsługi klienta w firmie,
- model był możliwy do wdrożenia we wszystkich oddziałach firmy w Polsce,
- istniała możliwość przeniesienia wniosków na oddziały zagraniczne,
- projekt wykorzystał istniejące już systemy informatyczne,
- projekt wykorzystał tegoroczny budżet (należy znaleźć środki na realizację w budżetach działów firmy),
- pilotażowe wdrożenie zostało zakończone w ciągu sześciu miesięcy od rozpoczęcia projektu,
- model został wdrożony w całym kraju trzy miesiące po zakończeniu pilotażu.

Aby ostatecznie:

- podnieść poziom sprzedaży o 15%,
- podnieść poziom satysfakcji klientów z 70% do 95%.

INTERESARIUSZE:

- prezes polskiego oddziału firmy – Marcin Malinowski,
- dyrektor działu finansów – Tomasz Kaszyński,
- dyrektor działu sprzedaży – Mariusz Prospekt,
- dyrektor działu marketingu – Sergiusz Promotor,
- dyrektor działu IT – Krzysztof Smoliński,
- klienci indywidualni,
- kierownicy punktów obsługi klienta (POK),
- pracownicy punktów obsługi klienta (POK),
- zespół projektowy:
 - Tomasz Tomczyński – przedstawiciel działu IT,
 - Łukasz Oleszka – przedstawiciel działu marketingu,
 - Hubert Bijak – przedstawiciel działu finansów,
- inni pracownicy, angażowani wg potrzeb.

KRYTERIA SUKCESU [WYMAGANIA]:

Po czym poznasz, że projekt osiągnął sukces?	Jak jest to ważne w skali 1–3?	Jaki poziom byłby idealny?	Jaki minimalny poziom będzie akceptowalny?
poprawa poziomu satysfakcji klientów	1	do 95%	do 88%
podniesienie poziomu sprzedaży	1	o 15%	o 10%
zmniejszenie kosztów projektu w tegorocznym budżecie	1	0 zł dodatkowych wydatków	0 zł dodatkowych wydatków
wykorzystanie istniejących systemów informatycznych	1	brak jakichkolwiek modyfikacji	modyfikacje wykonane bez wprowadzania nowych rozwiązań informatycznych do firmy
zakończenie projektu w ciągu dziewięciu miesięcy od rozpoczęcia	2	9 miesięcy	12 miesięcy

ZAKRES, KAMIENIE MIŁOWE, KOSZT:

Co ma być zrobione?	Do kiedy ma to być zrobione?	Ile to będzie kosztować?
ocena słabych punktów obecnego modelu obsługi klienta	miesiąc 1	0 – wykorzystane zasoby firmy
propozycja poprawek w modelu obsługi klienta	miesiąc 2	0
zaprojektowanie nowego modelu obsługi klienta	miesiąc 3	0
wdrożenie pilotażowe	miesiąc 6	100 000–300 000 zł
wdrożenia we wszystkich oddziałach	miesiąc 9	300 000–900 000 zł

POZA ZAKRESEM:

- wdrożenie modelu poza granicami Polski
- modyfikacja istniejących systemów informatycznych lub zakup nowych

BUDŻET PROJEKTU I INNE OGRANICZENIA:

- Budżet: do 1,2 mln zł pozyskane z budżetów zaangażowanych działów.
- Projekt musi zostać zrealizowany w tym roku finansowym.
- Do projektu mogą zostać zaangażowane osoby z każdego działu firmy.
- Projekt nie zależy od innych projektów realizowanych w firmie.

ZAGROŻENIA I SZANSE:

Brak

ZESPÓŁ PROJEKTOWY:

Sponsor: Marcin Malinowski

Kierownik projektu: Kuba Janiszewski

KOMENTARZ: Kuba postanowił nie wypisywać żadnych szans i zagrożeń, bo w tym momencie widział dużo więcej problemów, które wymagały natychmiastowej reakcji. To już nie były zagrożenia, to były realne pożary. W jego czarnym zeszycie pojawiły się:

- brak właściwego rozpoczęcia projektu,
- brak zaangażowania sponsora,

- niskie zaangażowanie poszczególnych działów,
- brak decyzji o projektach do zamknięcia, z których można pozyskać wymagany budżet,
- silna presja ze strony sponsora,
- trzy miesiące bez realnego wyniku, z przepychankami kompetencyjnymi.

Pozostałe kwestie to tak naprawdę mały problem.

Kuba szczegółowo rozpisał kartę projektu. Po trzech miesiącach pracy nad projektem zaczyna go rozumieć dosyć dobrze. Dlaczego nie zrobił tego na samym początku? Najprawdopodobniej na tym etapie nie miał wszystkich informacji. Efekt pracy uwzględnia teraz też wiedzę, którą zdobył, prowadząc projekt przez ten czas.

To naturalne, że tak się dzieje – każdy projekt to nauka. Każdy moment na zebranie go w całość jest dobry, bo ułatwi pracę. W tym przypadku Kuba zastosował kartę projektu do poukładania myśli i stworzenia planu ratunkowego, bo inaczej nie ma szans wyprowadzić zespołu na prostą.

Co prawda pominął szanse i zagrożenia, gdyż widział w projekcie tylko same problemy i żadnej nadziei na ratunek. Można to zrozumieć, bo przede wszystkim powinien się skupić na opanowaniu punktów zapalnych, które pojawiły się w czarnym zeszycie. Są poważne, dotyczą aspektów związanych z ludźmi, a ich rozwiązanie wymaga sporej dozy dyplomacji i chęci komunikacji.

Stworzenie karty projektu w trakcie trwania prac, chociaż może wydawać się dziwne, jest całkiem dobrym rozwiązaniem dla wielu projektów. Ułatwia komunikację i tworzy przejrzysty obraz dla kierownika projektu i zespołu. Teraz zadanie Kuby to przekonanie kluczowych interesariuszy o tym, że konieczne są zmiany, inaczej wszystkim grozi katastrofa.