

# Change management – projektno vodenje sprememb informacijske tehnologije



Dr. Tomaž ALJAŽ  
IT Projektni vodja  
email: [tomaz.aljaz@spar-ics.com](mailto:tomaz.aljaz@spar-ics.com)

# We are the „I“ and the “T” in RETAIL

SPAR ICS is the independent IT company of the SPAR group and responsible for all IT issues concerning SPAR, INTERSPAR, Hervis and SES.

## OUR MISSION

is to create competitive advantages for our business partners of the SPAR group.

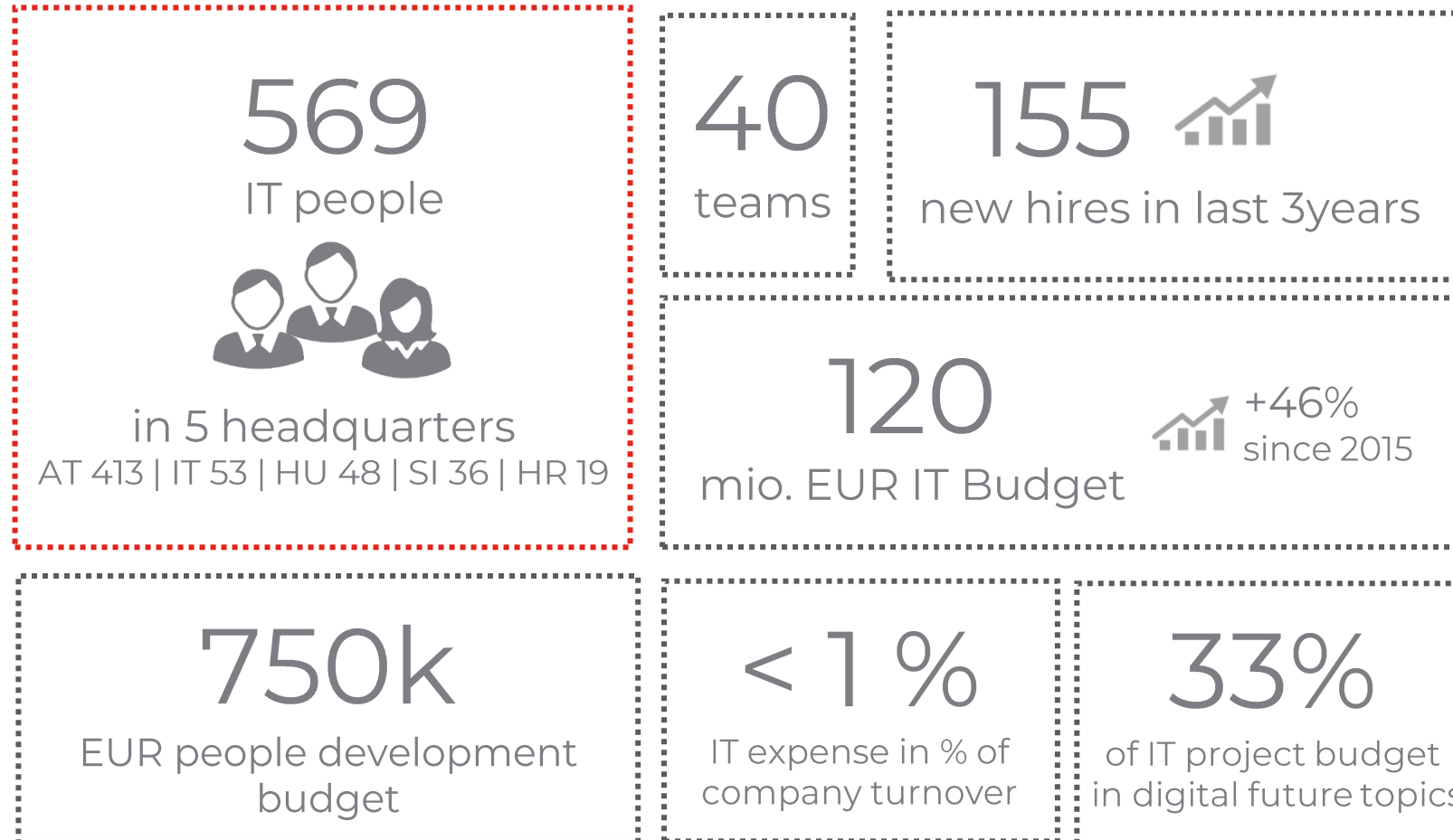
## OUR VISION

is be the benchmark IT.

## OUR BIGGEST ASSET

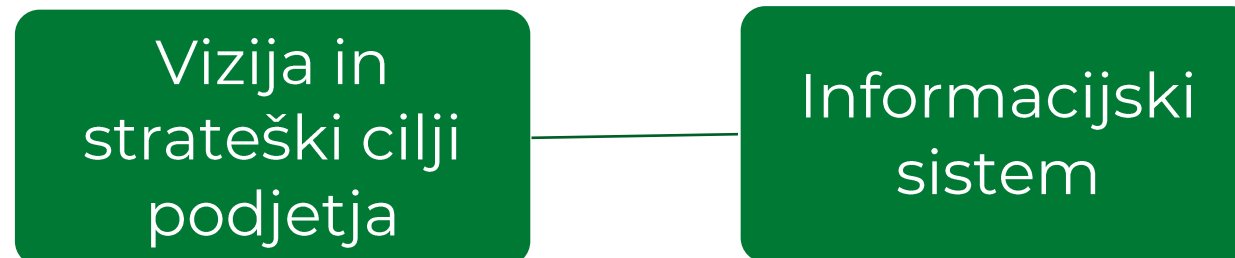
are our highly motivated and qualified employees.

# BASICS ICS



## Uvod

- Podjetja v mnogo primerov uporabljajo projekte kot način izvedbe njihove vizije in strategije na organiziran način
  - Izvedba novih produktov,
  - Vpeljava novih storitve in / ali njihovo izboljšanje
  - Znižati stroške poslovanja (optimizacija)
- ...  
z namenom izboljšanja zadovoljstva obstoječih in bodočih strank
- Tesno sodelovanje med vsemi deležniki podjetja



## Kaj je projekt?

- Projekt je organizirano zaporedje nalog z definiranim začetkom in predvidenim koncem izvajanja
  - omejene so s časom, viri in želenimi rezultati.
- V njem lahko sodeluje (in pogosto tudi sodeluje) več organizacijskih enot in funkcij.
- Konec je dosežen, ko so doseženi cilji projekta ali ko se projekt zaključi, ker njegovi cilji ne bodo ali ne morejo biti doseženi, ali ko ni več potrebe po projektu (predolgo traja).

Rezultati podjetja vidni skozi število  
(uspešno) dokončanih projektov

## Samostojni projekti (eden projekt)

- Uporabimo ustrezno metodologijo
- Znamo zelo dobro izvesti plan projekta
- Zagotovimo izvedbo projekta OTOBOS

(OnTime – On Budget – OnScope)





## Realnost – večprojektno okolje

- ampak ...
  - Imamo več projektov
  - Imamo še več (in več) projektov
  - Zaposleni se delijo med projekti
  - Kritični zaposleni so preobremenjeni
  - Vse zamuja
  - Prioritete se spreminjajo
  - Dnevne operativne naloge vplivajo na projektne naloge
  - Eskalacije ...





## Pogled v realnost – uspešnost IT projektov

	1994	1995 - 1999	2000 - 2004	2005 - 2009	2010 - 2014	2015 - 2020
Uspešni	16%	27%	30%	33%	38%	35%
Delno	53%	43%	51%	46%	43%	46%
Neuspešni	31%	30%	19%	21%	19%	19%

\*Vir: Standish Group Chaos Study revealing success rate of IT projects from 1994 to 2020.

## Vizija ali fantazija?

- Projekti dokončani v predvidenih:
  - časovnih rokih;
  - finančnih okvirjih; in
  - zagotovijo zahtevane funkcionalnosti.





# Tradicionalno vodenje projektov

# A



# Vitko vodenje projektov

## B



# 240% izboljšanje

# Super-vitko vodenje projektov

C



# 400% izboljšanje



# Primerjava izvedbe projektov



Izboljšava:

+ 2.4x

+ 4x

## Poglejmo možne pristope

- Planiranje večprojektne okolja
  - Razreševanje konfliktov virov med projekti
  - Razporejanje projektov (staggering & pipelining)



# Vpliv večprojektnega okolja



Vse tri projekte začnemo hkrati  
(želimo povečati pretok rezultatov)



Domneva:  
Hitreje ko začnemo projekt(e),  
večja je možnost, da bo  
dokončan v planiranih okvirjih

## Vpliv večprojektne okolja



Vse tri projekte začnemo hkrati

Vpliv večopravnost  
na rezultate projekta(ov)

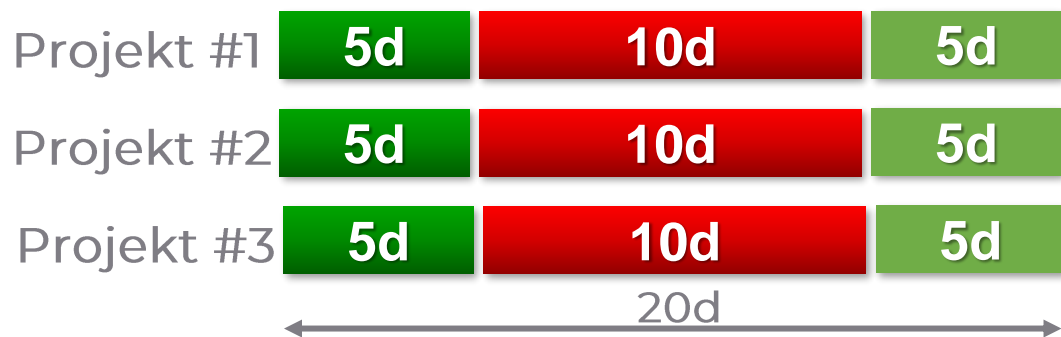


Simulacija:

Koliko časa potrebujete da napišete  
spodnje besede:

- alergija
- rokavica
- ščipalka

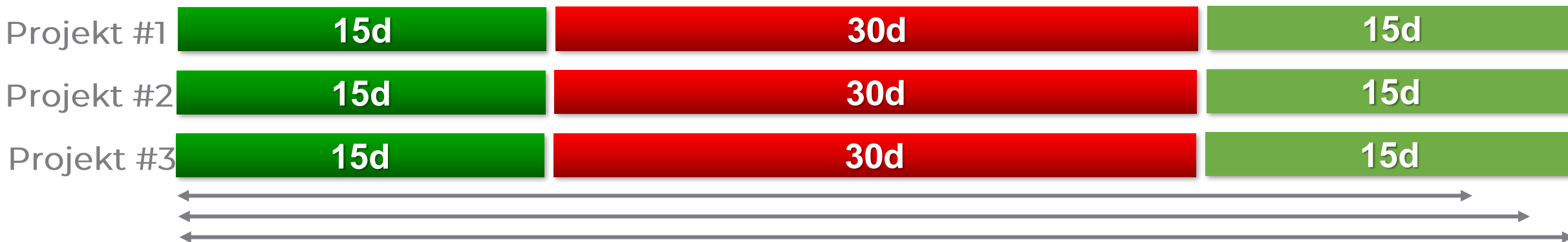
# Vpliv večprojektnega okolja



Vse tri projekte začnemo hkrati

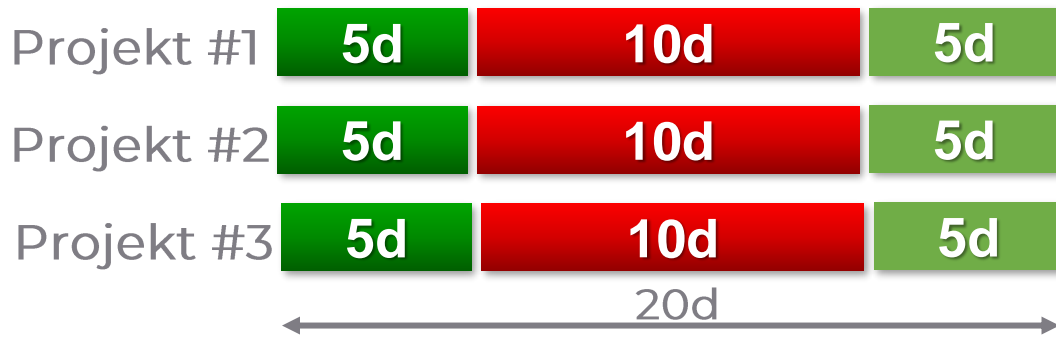


Vpliv večopravnost na rezultate projekta(ov)



60 dni za 3 (tri) projekte

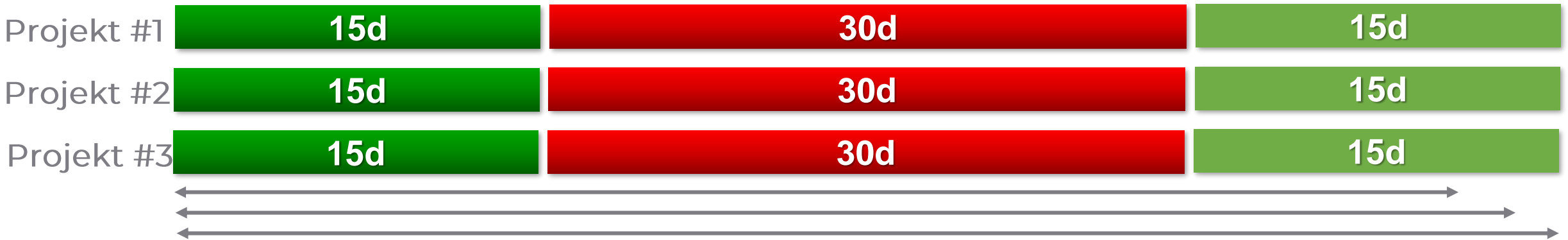
# Vpliv večprojektnega okolja



Vse tri projekte za

Večopravnost je eden največjih porabnikov časa

Vpliv večopravnost na rezultate projekta(ov)



60 dni za 3 (tri) projekte

# Nova strategija

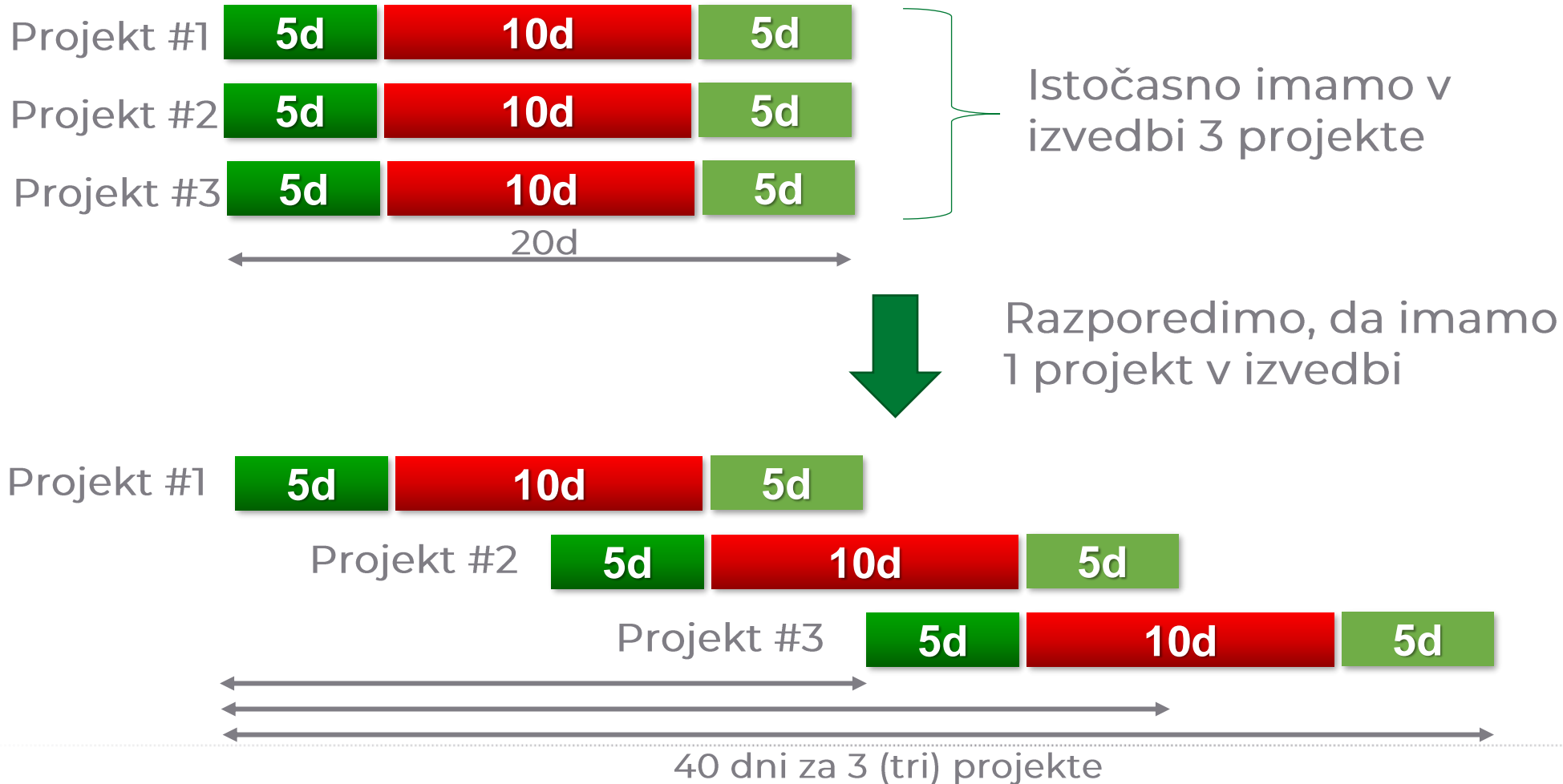


*Na prvem mestu je hitrost, ki je potrebna za izvedbo projekta.*

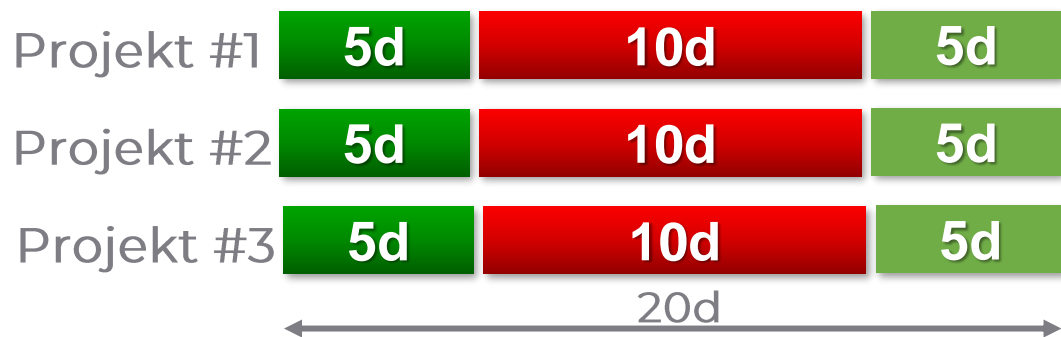
*Ni važno koliko projektov se začne, temveč koliko se jih zaključi – cilj je večja pretočnost projektov.*

*(kvalitetno, pravočasno in v okviru odobrenega finančnega načrta).*

# Smer rešitve – razporeditev projektov (Staggering)



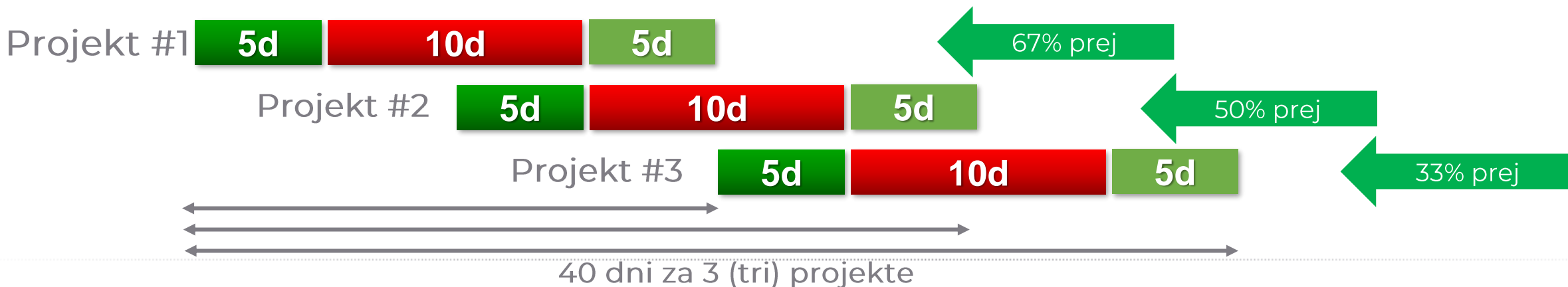
# Smer rešitve – razporeditev projektov (Staggering)



Istočasno imamo v izvedbi 3 projekte



Razporedimo, da imamo 1 projekt v izvedbi





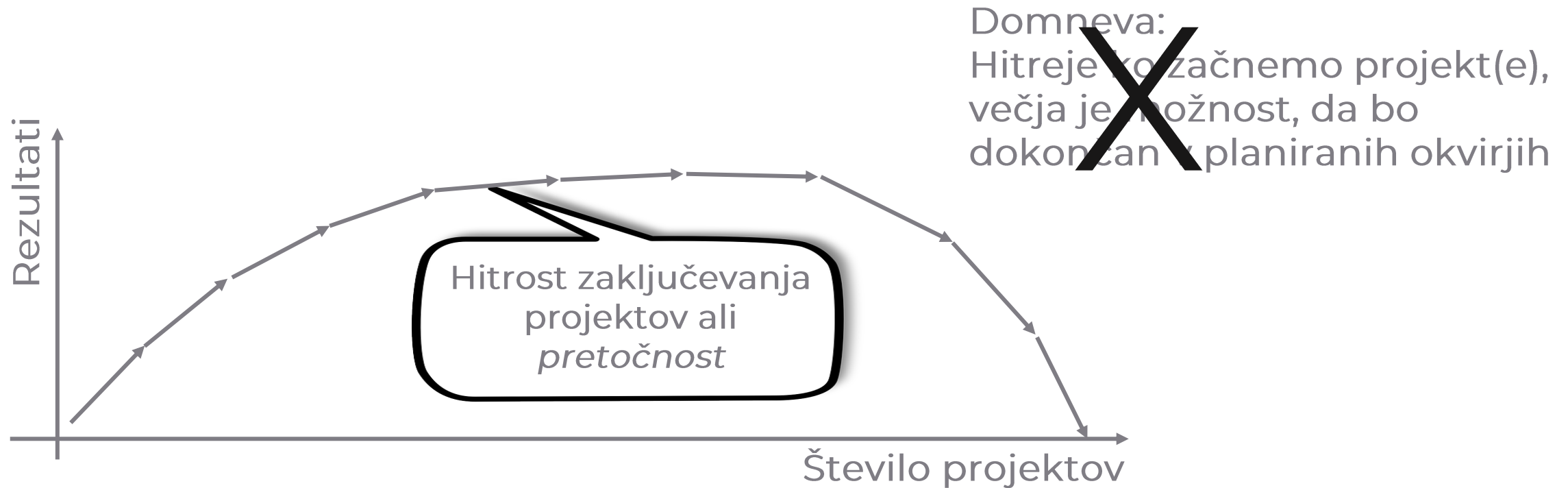
# Smer rešitve – razporeditev projektov (Staggering)



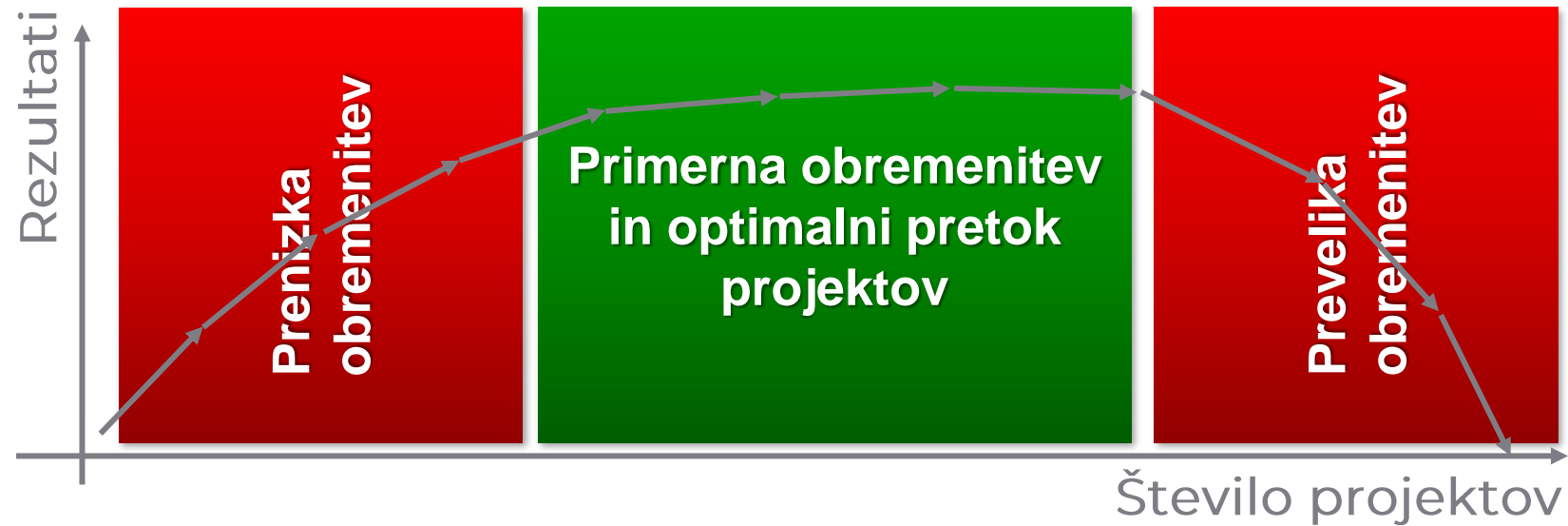
Razporedimo, da imamo 1 projekt v izvedbi



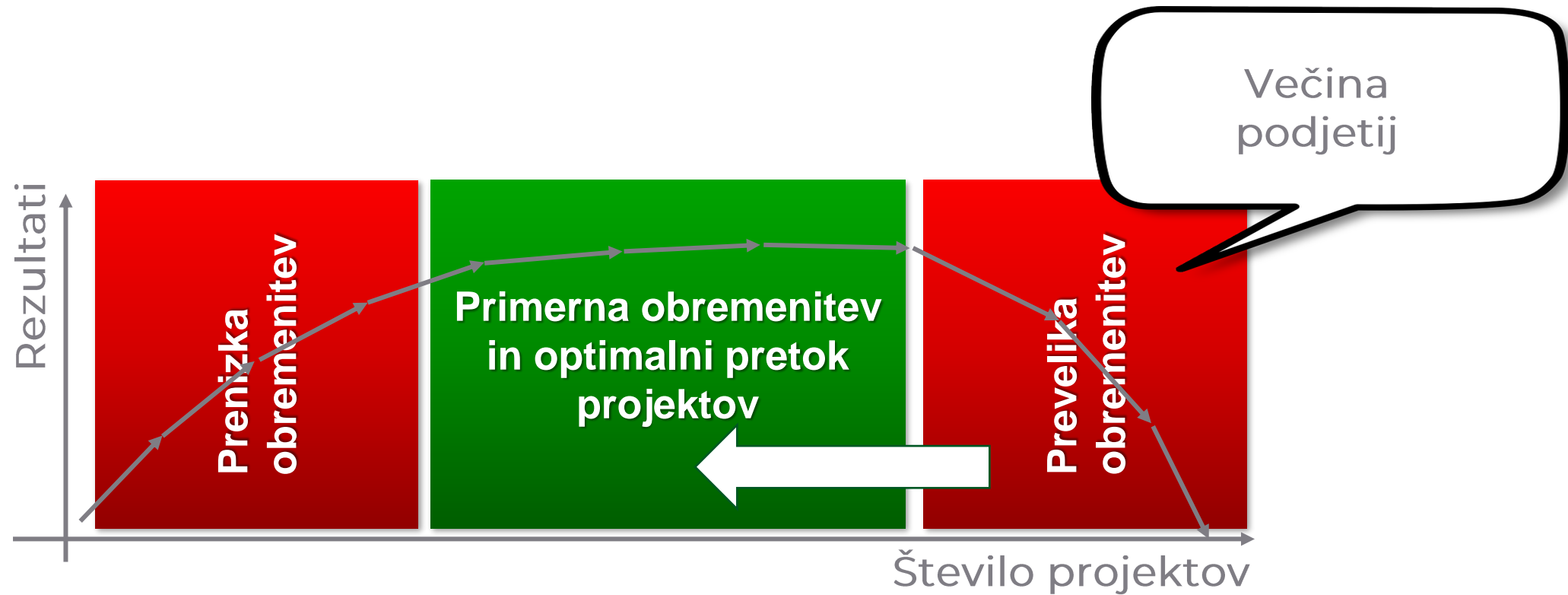
# Smer rešitve - Hitrost zaključevanja projektov (pretočnost)



# Smer rešitve - Hitrost zaključevanja projektov (pretočnost)



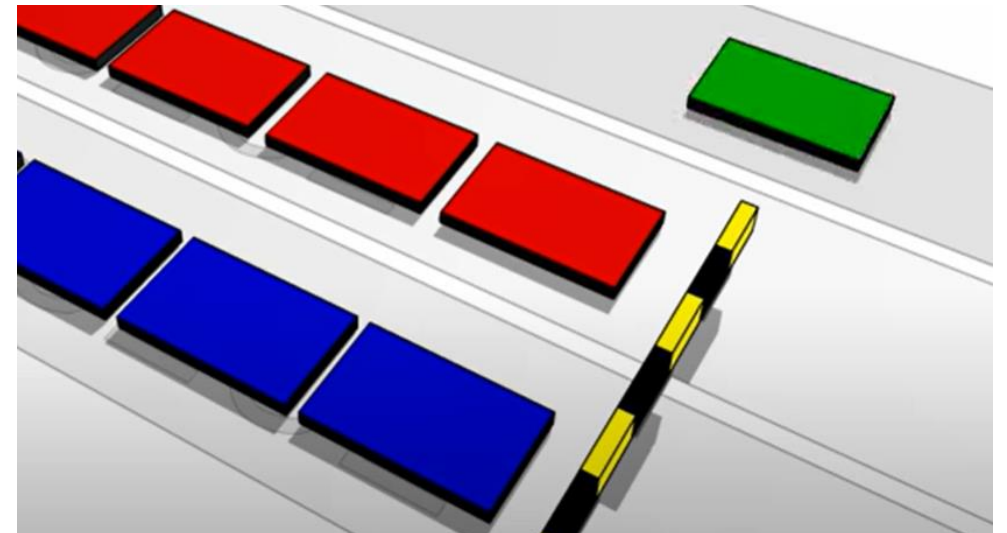
# Smer rešitve - Hitrost zaključevanja projektov (pretočnost)



Moramo priti iz „rdeče“ zone v „zeleno“

## Kako izboljšati pretočnost projektov?

- Moramo zmanjšati negativne posledice večopravnosti
- Rangiranje projektov
  - prioritete „visoka“, „srednja“, „nizka“ niso zadosti!
- Zamrznite (odstranite iz izvedbe) vsaj 25% vseh „aktivnih“ (nizko prioritetenih ) projektov
- Vpeljava strateškega vratarja
  - Pregleduje in odobrava nove iniciative / projekte, ki pridejo v razvoj
- Vpeljava taktičnega vratarja
  - Vzdržujte nizek nivo aktivnih projektov
  - Odobrava projekte za izvedbo glede na rang in glede na razpoložljivost virov



# Rangiranje projektov

- Pragmatičen način izbire kazalnikov, da se izognemo odločitvam „iz trebuha“
- Uporaba npr. uravnoteženega sistema kazalnikov (Balanced Score Card Framework – BSC)
- Uporaba matrike prednosti glede na tveganja
- ...

Model prioritizacije projektov ver. 1.1

											Obvezno = 10 Strateško = 10 Prihodki = 7 Zmanj.strošk. = 5 Izboljšava = 2						> 200 k€ = 10 100 do 200 k€ = 5 50 do 100 k€ = 2 < 50 k€ = 1		> 100 k€ = 10 50 do 100 k€ = 5 20 do 50 k€ = 2 < 20 k€ = 1		< 12 mesecev = 10 12 do 24 mesecev = 5 24 do 60 mesecev = 2 > 60 mesecev = 1		Implementacija (IMP) = 10 Zahteve/planiranje (ZP) = 4 V pripravi (VP) = 1		< 60 d = 10 60 do 120 d = 5 120 do 180 d = 2 > 180 d = 1	
											Uteži						100									
Datum 14.4.23											25	20	20	15	10	10										
RANK	Ime projekta	Oddelek / iniciator	Vodja projekta	Kategorija	Stroški	Pričakovani prihodki	ROI	Izvedba	Datum zaključka	Dni do zaključka	Tip	Stroški	Prihodki	ROI	Izvedba	Obdobje do zaključka	Korekcijski faktor	Utež								
1	Project name 1			S	136.040 €	172.500 €	25	IMP	30.3.22	-380	10	5	10	2	10	10	700	1480								
2	Project name 2			S	45.000 €	210.000 €	23	IMP	28.12.21	-472	10	1	10	5	10	10	0	745								
3	Project name 3			I	325.121 €	50.000 €	29	ZP	30.6.22	-288	2	10	2	2	4	10	0	460								
4	Project name 4			I	148.668 €	135.000 €	11	IMP	28.1.21	-806	2	5	10	10	10	10	0	700								
5	Project name 5			I	130.618 €	30.000 €	7	VP	28.2.21	-775	2	5	2	10	1	10	0	450								
6	Project name 6			O	82.314 €	100.000 €	99	VP	31.1.21	-803	10	2	5	10	1	10	0	650								
7	Project name 7			I	113.782 €	53.000 €	32	VP	4.2.21	-799	2	5	5	2	1	10	0	390								
8	Project name 8			O	63.835 €	70.000 €	99	VP	30.6.21	-653	10	2	5	10	1	10	0	650								
9	Project name 9			O	50.000 €	20.000 €	99	VP	30.6.21	-653	10	1	1	10	1	10	0	550								
10	Project name 10			O	28.824 €	5.000 €	99	VP	31.7.21	-622	10	1	1	10	1	10	0	550								
11	Project name 11			I	14.010 €	592.000 €	48	VP	30.6.22	-288	2	1	10	2	1	10	0	410								
12	Project name 12			I	26.516 €	- €	99	VP	30.9.22	-196	2	1	1	10	1	10	0	350								
13	Project name 13			I	2.132 €	- €	99	VP	30.10.21	-531	2	1	1	10	1	10	0	350								
14	Project name 14			I	1.601 €	- €	99	VP	31.1.22	-438	2	1	1	10	1	10	0	350								

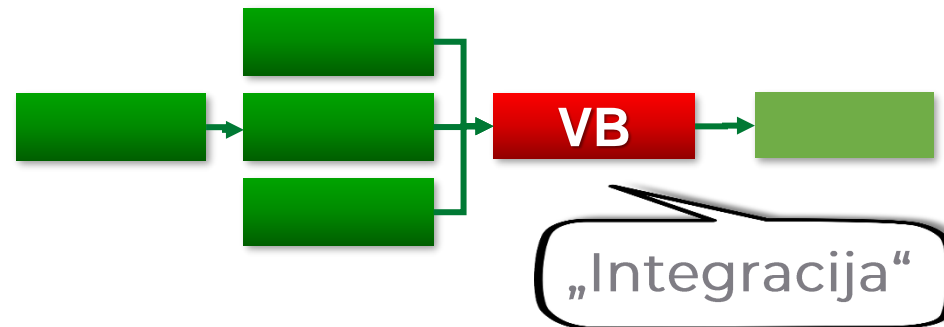
## Določitev točke nadzora – „Herbie“



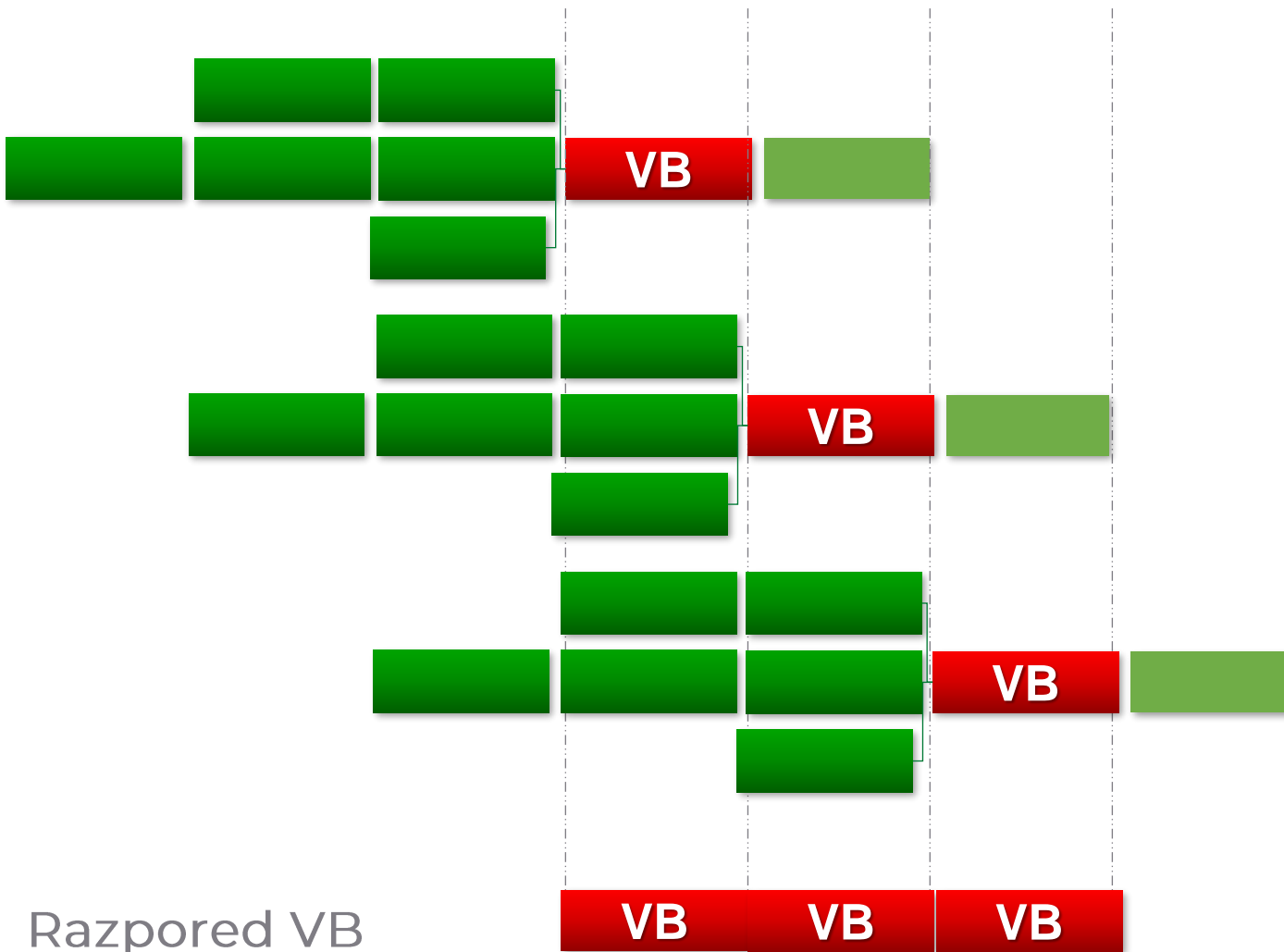


## Določitev točke nadzora – virtualni boben

- V večprojektnejem okolju je (skoraj) nemogoče odpraviti prepletanje virov.
  - Ni mogoče definirati „najbolj obremenjeni vir“ - Herbie
- Kdo daje „tempo“ v večprojektnejem okolju?
  - Kdo je Virtualni boben našega portfelja projektov?
  - Kaj je kritična sinhronizacijska aktivnost med vsemi projekti – „integracija“ (združijo se različne aktivnosti projekta in je proti koncu projekta)

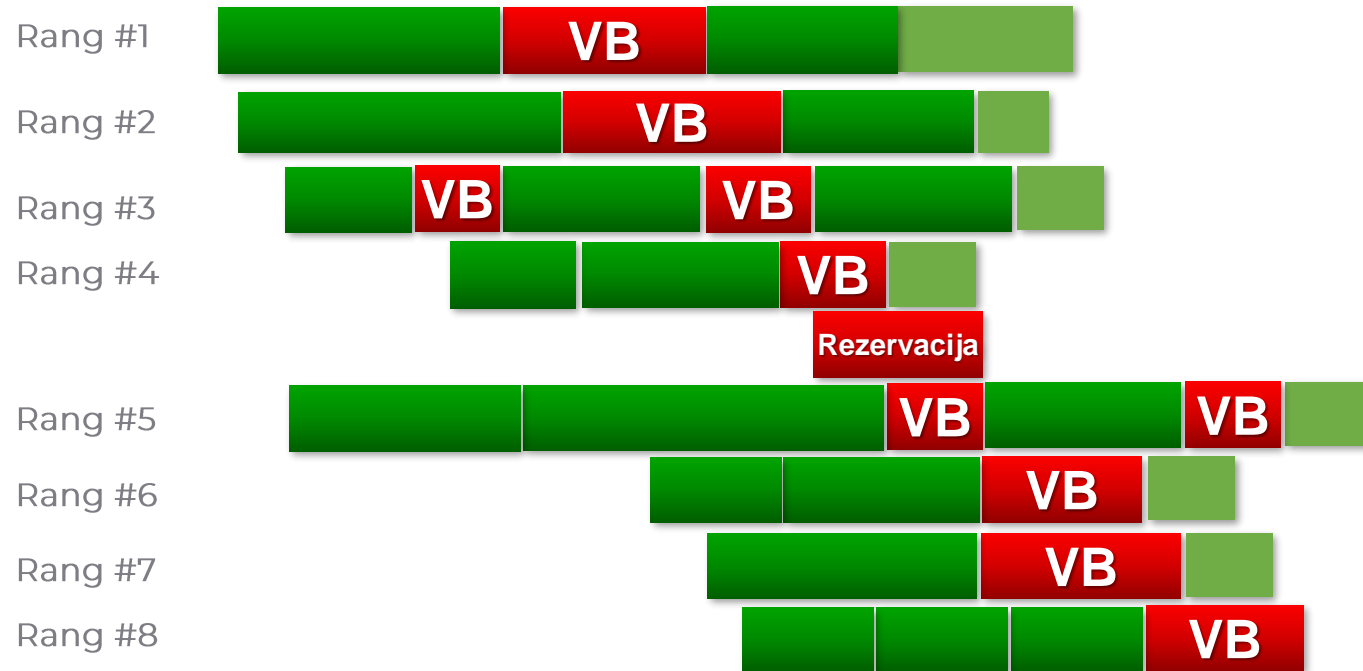


## Virtualni boben – razporejanje projektov



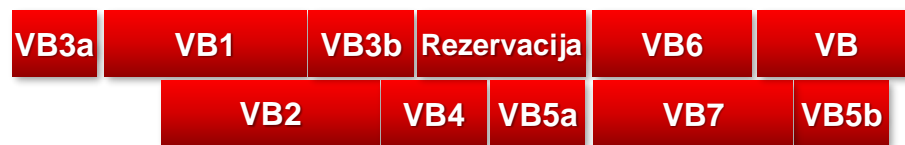
- Kapaciteta:
  - 1 Virtualni boben hkrati
- Planiranje glede na Virtualni boben (VB)
  - Planiranje aktivnosti pred VB
  - Planiranje aktivnosti za VB

# Virtualni boben – razporejanje projektov



- Kapaciteta:
  - 2 hkrati
- Projekti rangirani
- Rezervacije so možne (izredni projekti ali kompenzacija za variabilnost)
- Ne obljubljeni roki izvedbe PREDEN se naredi raspored glede na VB

Razpored VB



## Virtualni boben – izboljšanje prepustnosti



„Prevetrite“  
naloge, ki jih  
izvaja VB –  
poglejte ali jih  
lahko naredi kdo  
drugi

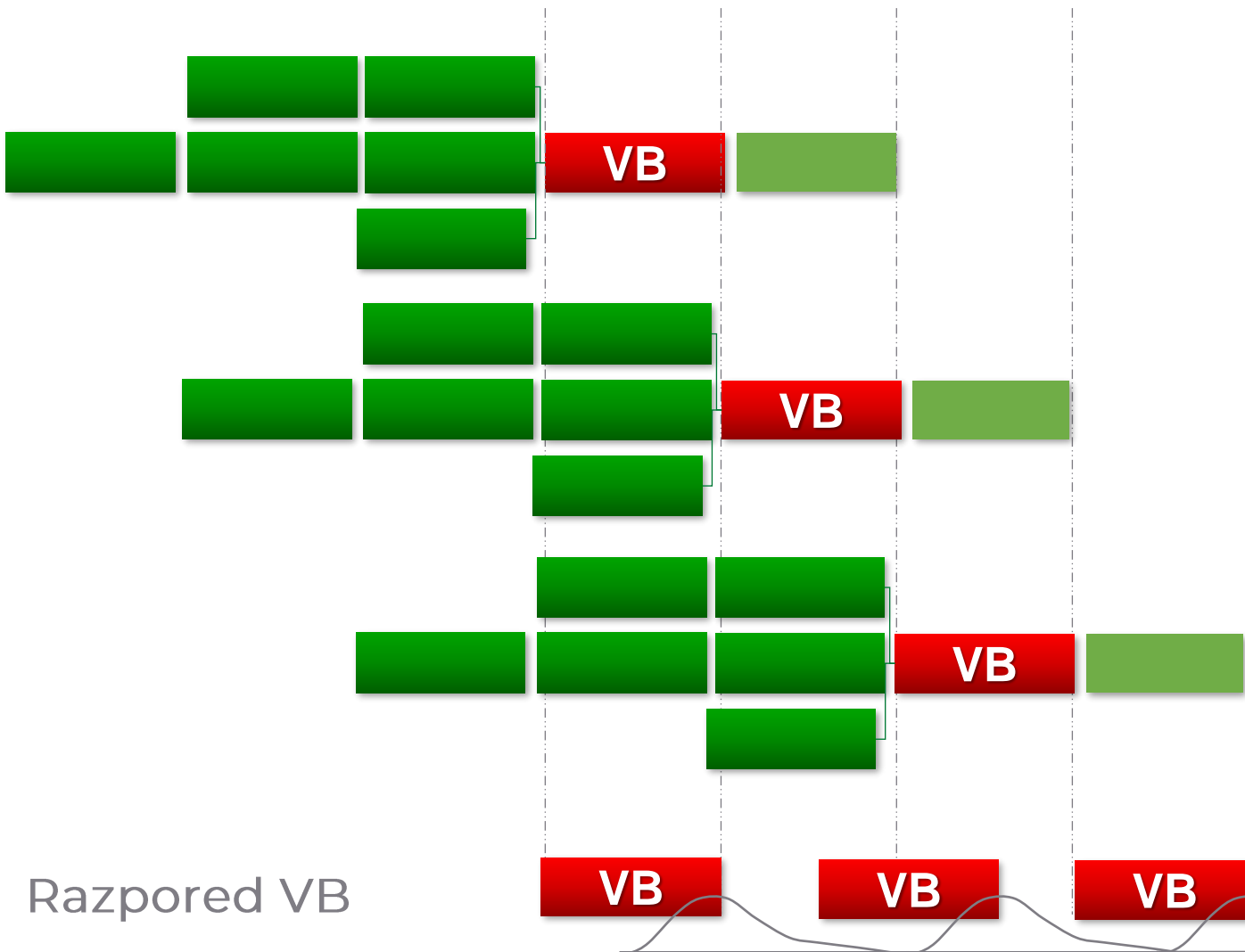
# Virtualni boben – variabilnost izvedbe nalog

- Variabilnost izvedbe nastane zaradi
  - Problemov;
  - Napak / odpovedi;
  - Prekinitev;
  - Motenj; in
  - Murphy - “če lahko gre kaj narobe, bo šlo”.

Razpored  
VB



## Virtualni boben – potreben blažilec zaradi variabilnosti



- Kapaciteta:
  - 1 Virtualni boben hkrati
- Nima smisla planirati na način, da bo prišlo do prepletanja planov projektov in nerealnih rokov

# Povzetek: Preprečitev preobremenitve sistema

## Stara pravila

- Projekte začnemo čim hitreje je možno
- Prioritiziramo glede na pritiske strank, (zamujenih) rokov izvedbe
- Zaposleni morajo biti neprestano polno zaposleni

## Nova pravila

- Zamrznemo 25% obstoječih projektov in vzdržujemo primerno količino aktivnih
- Rangiramo (prioritiziramo) projekte
- Določitev kontrolne točke – virtualni boben
- Odobravamo nove projekte glede na razpoložljivost Virtualnega bobna

## Posledica

- Visoka obremenitev zaposlenih
- Vodstvo in podporne funkcije se s težavo osredotočajo na pomembne stvari
- Cilji posameznikov / oddelkov niso usklajeni
- Nimamo zadosti zaposlenih za izvedbo
- Slaba večopravnost je na vsakem koraku
- Zakasnitve pri izvedbi nalog

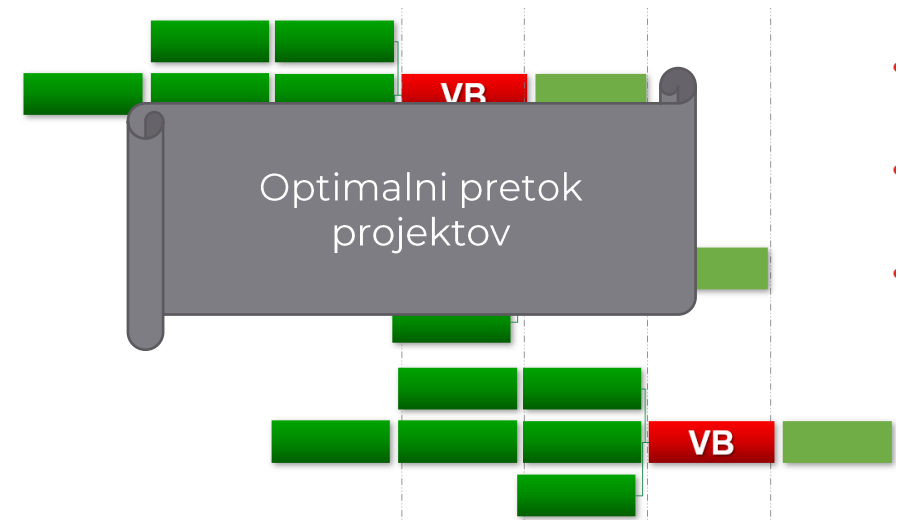
## Posledica

- Zmanjšanje obremenitev na zaposlene
- Vodstvo in podorne funkcije imajo jasno sliko in vedo kje se osredotočat
- Mnogo manj slabe večopravnosti
- Krajši časi izvedbe projektov
- Povečan pretok projektov – več projektov v istem času

- Zmanjšanje števila aktivnih projektov



- Razporejanje in nadzor nad aktivnimi projekti







WE CREATE **RETAIL** FUTURE.

**...TOGETHER...**