

4.

Uzasadnienie biznesowe realizacji projektu

Emil Bukłaha¹

Streszczenie

Niniejsza część publikacji jest poświęcona pojęciu uzasadnienia biznesowego projektu, jego często spotykanym formom i zakresowi zastosowania w projekcie. Autor identyfikuje jego miejsce w cyklu życia projektu oraz odpowiada na pytanie: czy jego stosowanie powinno być formalnością, czy koniecznością w projekcie?

Głównym wnioskiem z prowadzonych rozważań jest fakt, iż niezależnie od intencji leżących u podstaw realizacji projektu uzasadnienie biznesowe powinno odgrywać istotną rolę zarówno w procesie decydowania o jego uruchomieniu, jak też podczas jego śledzenia, kontroli i postewaluacji. Stanowi ono kluczowy element kontroli projektu, jego sensowności i celowości wykonania, umożliwiając krótko- i długookresową ocenę sukcesu realizowanego przedsięwzięcia, i to zarówno w odniesieniu do perspektywy finansowej (analizy stopnia rentowności i opłacalności projektu), jak i pozafinansowej (wpływ projektu na wizerunek firmy, stopień optymalizacji procesów, przyspieszenie tempa pracy itp.). Uzasadnienie biznesowe daje również osobom i instytucjom kontrolującym projekt zestaw niezwykle istotnych argumentów pozwalających ocenić celowość jego dalszej realizacji i uzasadnić różnorakie decyzje wpływające na jego przebieg.

4.1. Wstęp

Rosnące oczekiwania sponsorów, zleceniodawców, wykonawców i końcowych użytkowników projektu co do jego spodziewanych efektów powodują, że coraz większą wagę zaczyna się przywiązywać do sprawniejszej realizacji prac. Te

¹ Dr E. Bukłaha, Katedra Zarządzania Projektami, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, emil@buklaha.pl.

oczekiwania zderzają się często z brutalną rzeczywistością, w której funkcjonują zespoły projektowe: praca w (najczęściej) zbyt krótkim czasie, przy (najczęściej) zbyt małym budżecie i zasobach oraz (najczęściej) oczekiwanej jakości prac na poziomie wyższym, niż można uzyskać za przydzielony projektowi budżet. I tylko czasami stawia się pytania o cel, zakres, potrzebę ich wykonawstwa, o spodziewane korzyści i zagrożenia – słowem, pyta się zleceniodawców i wykonawców (a nierzadko szerzej – opinię publiczną) o uzasadnienie biznesowe projektu. Temu, co oznacza to pojęcie, jaką ma formę i zastosowanie, gdzie jest jego miejsce w cyklu życia projektu oraz czy jego stosowanie powinno być formalnością, czy koniecznością w projekcie, poświęcona będzie niniejsza część publikacji.

4.2. Rola zarządzania projektami we współczesnej gospodarce

Zarządzanie projektami narodziło się dzięki potrzebie realizacji przedsięwzięć, które z powodu swojej specyfiki i rozmiaru nie mogły być realizowane tradycyjnymi metodami. Na przełomie ostatnich kilkudziesięciu lat znaczenie zarządzania projektami zwiększyło się do tego stopnia, iż stało się ono odrębną dziedziną nauk o zarządzaniu. Według PMI oznacza ono dziedzinę zarządzania zajmującą się zastosowaniem dostępnej wiedzy, umiejętności, narzędzi oraz technik w celu spełnienia potrzeb i oczekiwań zleceniodawców projektów, tzn. spełnienia określonych wymagań (wyników), realizacji projektu w wyznaczonym okresie i utrzymania kosztów projektu w wyznaczonym limicie². Innymi słowy, jest to sekwencyjny proces podejmowania decyzji o czasie wykonania zadań, kierowaniu zespołem, gospodarowaniu zasobami, środkami finansowymi, ograniczaniu ryzyka, tak aby zrealizować określone przedsięwzięcie w żądanym terminie i osiągnąć wymagane rezultaty techniczne i jakościowe. Aktualnie zarządzanie projektami to rozległa dziedzina zarządzania opierająca się na sprawdzonych rozwiązaniach, mająca rozwinięty system kształcenia oraz organizacje rozwijające i promujące korzyści wynikające ze zdobywania wiedzy na temat zarządzania projektami³. Jednocześnie – ze względu na uniwersalność i swoistą niezależność od obszarów specjalizacji – zarządzanie projektami stało się przydatnym źródłem wiedzy i dobrych praktyk nie tylko dla przedsiębiorstw wprowadzających zmiany organizacyjne czy tych, które z realizacji projektów uczy-

² Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, 3rd ed., PMI, USA 2008, s. 8.

³ Trocki M., Grucza B., Ogoniek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003, s. 29.

niły główne źródło swoich dochodów, ale także dla firm produkcyjnych lub instytucji finansowych, których model biznesowy oparty jest w znacznie większym stopniu na zarządzaniu procesowym.

Niezależnie jednak od wielkości, rodzaju czy specyfiki projektów bardzo często pojawia się pytanie o sens ich realizacji, o zakres zmian, jakie wnoszą do organizacji, czy o zgodność przedsięwzięcia z celami rozwojowymi organizacji zaangażowanych zarówno po stronie zlecającej, jak i wykonującej projekt. Dylemat, jak najefektywniej zrealizować prace, jakim kosztem, w jakim horyzoncie czasowym, jakimi środkami, z czyją pomocą, w jakiej jakości i w jakim zakresie, rozpoczyna się już we wstępnej fazie planowania projektu, trwa przez cały okres jego realizacji, kończy się zaś, gdy projekt zostanie zamknięty, a prace rozliczone. Niezależnie jednak od etapu projektu pytanie o jego uzasadnienie biznesowe zawsze wydaje się zasadne i służyć może nie tylko decyzjom o uruchomieniu dodatkowych rezerw zasobowych i finansowych czy zmianie zakresu pracy, ale również – w krańcowym przypadku – jako podstawa do podjęcia decyzji o zaprzestaniu prac, jeśli rozsądniej będzie zawiesić finansowanie przedsięwzięcia, niż brnąć w jego dalsze wykonawstwo. Zagadnieniom z zakresu uzasadnienia biznesowego w stosunku do poszczególnych etapów cyklu życia projektu zostanie poświęcona kolejna część artykułu.

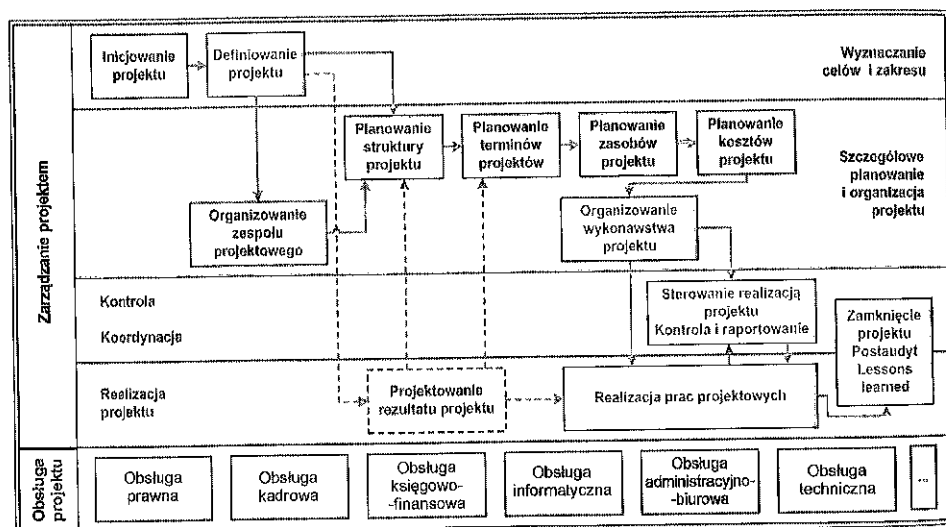
4.3. Uzasadnienie biznesowe a cykl życia projektu

Wraz z rozwojem wiedzy na temat dobrych praktyk w zakresie zarządzania projektami pojawiło się wspomniane pojęcie cyklu życia projektu, różnorodnie definiowane w literaturze przedmiotu. Obecnie w każdej metodyce i niemalże we wszystkich fachowych publikacjach z tego zakresu można znaleźć odmienne sposoby podziału cyklu życia projektu na fazy, etapy czy części⁴. Zależy to w równie dużym stopniu od przywiązania autora do danego podejścia czy nabytych doświadczeń zawodowych przy realizacji projektów, jak też od specyfiki branży, w ramach której realizowane jest dane przedsięwzięcie (wiodącym przykładem są projekty IT, B+R czy budowlane, które dzielą się na specyficzne fazy

⁴ Przykładowo wg J.P. Lewisa etapami cyklu są: koncepcja, definicja, projektowanie, rozwój, zastosowanie i zakończenie. Krótszy cykl przedstawia R. Keeling, wyróżniając: conceptualizację, planowanie, wdrożenie i zakończenie. Podobnie jak W. Kruger: impuls, planowanie, realizację, włączenie. R. Haberfellner pisze natomiast o: impulsie, studiach wstępnych, studiach głównych, studiach szczegółowych, budowie systemu, wdrażaniu systemu i wyłączeniu z użytkowania. Więcej zob. np.: Trocki M., Grucza B., Ogoniek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003; Mingus N., *Zarządzanie projektami*, One Press, Gliwice 2004; *Zarządzanie projektem europejskim*, (red.) Trocki M., Grucza B., PWE, Warszawa 2007.

uzależnione nie tylko od specyfiki projektu, ale również od oczekiwanych rezultatów czy stopnia ich innowacyjności⁵. Niezależnie od – w większości uzasadnionych – różnic między koncepcjami cyklu życia projektu można stwierdzić, że każda z nich zawiera kilka następujących po sobie faz: fazę definiowania, planowania, realizacji i zakończenia, razem z dodatkową fazą inicjacji, składających się na kompletny przebieg procesu planowania i wykonawstwa projektu. Taki podział wydaje się potrzebny, a w wielu przypadkach niezbędny, aby ułatwić proces opisu projektu, choćby poprzez określenie typów działań realizowanych w każdej fazie. Pozwala on również nowym pracownikom w zespole odnieść się do stosowanych w organizacji metod zarządzania projektem i szybciej włączyć się w proces jego wykonawstwa. Należy również zaznaczyć, że mimo różnic dzielących poszczególne koncepcje w każdej z nich uwzględnia się obecność uzasadnienia biznesowego jako jednego z niezbędnych dokumentów tworzonych, aktualizowanych i kontrolowanych na odpowiednich etapach cyklu życia projektu.

Rysunek 4.1. Uzasadnienie biznesowe a cykl życia projektu (ciemniejsze pola)



Źródło: opracowanie własne na podstawie Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003, s. 35.

⁵ Zob. np.: *Metodyki zarządzania projektami*, Bizarre, Warszawa 2011; Z. Szyjewski, *Metodyki zarządzania projektami informatycznymi*, Placet, Warszawa 2004; Lent B., *Zarządzanie procesami prowadzenia projektów*, Difin, Warszawa 2005.

W powyższym ujęciu cykl życia projektu rozpoczyna się fazą nazywaną ogólnie definiowaniem projektu. Dzieli się ona na dwa etapy – inicjowania i definiowania. Inicjowanie służy do identyfikacji i wyboru najlepszych rozwiązań – inicjatyw projektowych – mogących najskuteczniej rozwiązać problem, wyzwanie czy wykorzystać okazję rynkową, przed jaką stanęła organizacja. Ten etap obejmuje takie czynności, jak: analiza potrzeb, formułowanie inicjatyw projektów, zgłaszanie inicjatyw projektów do kierownictwa, analizowanie i ocenianie inicjatyw przedsięwzięć oraz przyjęcie inicjatywy do opracowania lub jej odrzucenie⁶. Wskazaniem do jego zastosowania jest sytuacja, gdy po zaznajomieniu się z wyzwaniem (np. w jaki sposób obniżyć koszty działalności, wejść na nowe rynki czy zdobyć nowe grupy klientów) nie od razu wiadomo, jakie projekty należałoby wdrożyć. Wtedy w celu wyboru najlepszych inicjatyw można stosować techniki decyzyjne szeregowania i wyboru rozwiązań. Jeśli natomiast od razu wiadomo, jakim projektem należy się zająć (np. zlecenie od klienta na projekt budowy domu jednorodzinnego w ramach dokładnie określonych warunków technicznych), faza inicjacji nie jest stosowana.

W odróżnieniu od poprzedniej definiowanie najlepszej według decydentów inicjatywy projektowej występuje praktycznie w każdej koncepcji cyklu życia. Oznacza dokonanie wstępnego opisu wybranej do realizacji inicjatywy projektowej. Z uwagi na złożoność, duże koszty oraz długie terminy realizacji, a także wysokie ryzyko, wybrana inicjatywa musi być odpowiednio sformułowana, a więc opierać się na uzasadnieniu konieczności podjęcia projektu, dlatego na tym etapie ustala się i wstępnie określa przede wszystkim zakres przedsięwzięcia i wymagania odnośnie do oczekiwanych rezultatów projektu. W tej fazie ujawniają się oczekiwania i potrzeby, które spowodowały rozpoczęcie prac koncepcyjnych. Mogą nimi być: oczekiwania rynku, potrzeby biznesowe, oczekiwania klienta, postęp technologiczny, wymagania prawne, potrzeby społeczne i inne⁷.

W ramach tego etapu przeprowadzane są takie działania, jak: sprecyzowanie projektu (sporządzenie dokładnego opisu najważniejszych czynności, który posłuży do przeprowadzenia niezbędnych analiz), analiza i ocena ryzyka projektu (identyfikacja ryzyk i oszacowanie możliwości wystąpienia błędów w procesie zarządzania projektem, które mogą doprowadzić do odchylenia między osiągniętym i założonym rezultatem), ocena nakładów i ewentualnych oczekiwanych korzyści z realizacji projektu (porównanie korzyści i nakładów pomoże sformułować opinię na temat celowości projektu), decyzja o realizacji oraz wyznaczenie celów projektu (wymagania co do wyników, kosztów i czasu realizacji projektu). Wynikiem powyżej opisanych działań jest powstanie – szeroko rozumia-

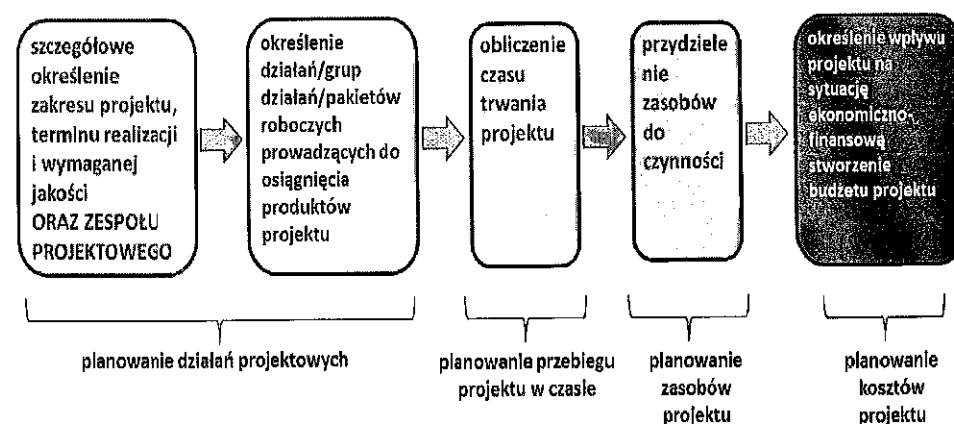
⁶ Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003, s. 37–42.

⁷ Heldman K., *Project Management Professional Study Guide. Second Edition*, Sybex, San Francisco 2002, s. 46–47.

nego – **uzasadnienia biznesowego projektu** (*project business case*), będącego częścią dokumentu inicjującego projekt, a niekiedy wręcz z nim utożsamianego (inaczej: kartą projektu⁸ lub *project charter*⁹), które zawiera całość lub wybrane części powyższych analiz. Zdefiniowane zostają w nim przynajmniej oczekiwane rezultaty projektu, a także kierunek działalności zespołu projektowego. Dokument ten ma różną formę i postać, ponieważ powinien być dopasowany do wielkości i specyfiki projektu, a także do poziomu szczegółowości najlepiej odpowiadającego wymaganiom informacyjnym decydentów danego przedsięwzięcia (tj. najczęściej jego sponsorem, zleceniodawcom i wykonawcom). Powstałe na tym etapie uzasadnienie biznesowe jest bardzo istotnym elementem cyklu życia projektu, ponieważ stanowić będzie podstawę do rozwoju i uszczegółowienia planów projektowych oraz będzie odniesieniem do kontroli postępów na etapie jego realizacji, a także stopnia wykonania prac i końcowego rozliczenia projektu na etapie jego zakończenia.

Kolejna faza – planowanie – jest niezwykle istotna z punktu widzenia realizacji projektu. Polega ona na tworzeniu obrazu projektu, jaki jest oczekiwany przez organizację, oraz koncepcyjnym przewidywaniu szczegółowych działań projektowych, a opracowywany plan może być nawet kilkakrotnie modyfikowany, gdyż jego pierwotna wersja jest najczęściej mało precyzyjna. Jej przebieg został przedstawiony na rys. 4.2.

Rysunek 4.2. Faza planowania projektu



Źródło: opracowanie własne.

⁸ Niekiedy za uzasadnienie biznesowe projektu uważa się wyłącznie wyniki analiz finansowych umieszczonych w dokumencie inicjującym projekt, jednak zdaniem autora jest to podejście zbyt zawężone.

⁹ Zob. np.: Martin P., Tate K., *Getting Started in Project Management*, Wiley & Sons Inc., USA 2001, s. 21.

Faza planowania odgrywa istotną rolę w cyklu życia projektu również z punktu widzenia uzasadnienia biznesowego projektu. Na tym etapie następuje doprecyzowanie założeń opisanych w karcie projektu, zarówno co do celu, powodów i oczekiwanych efektów realizacji przedsięwzięcia, kosztów, jakości, zakresu, jak i czasu niezbędnego do realizacji zadań postawionych przed zespołem projektowym. Dzięki temu sprawdza się sensowność i realność przygotowanych założeń, co może wpłynąć na korektę prac ustalonych na etapie definiowania lub – w krańcowych przypadkach – spowodować zaniechanie realizacji projektu. Dlatego dopiero ta analiza pozwala na podjęcie racjonalnej decyzji o przekazaniu projektu do wykonania.

Podczas fazy wykonawstwa projektu (przynajmniej w klasycznym ujęciu) powinna nastąpić realizacja projektu zgodnie z założeniami poczynionymi we wcześniejszych etapach cyklu życia projektu w odniesieniu do zadań, harmonogramu, zasobów i kosztów oraz jakości oczekiwanego wyniku. W tej fazie, będącej faktycznie etapem wykonawstwa i ewentualnie przeprojektowywania końcowego rezultatu przedsięwzięcia, największą rolę odgrywa kontrola i koordynacja tego procesu. Bardzo ważny w sterowaniu projektem jest monitoring realizowanych czynności, ponieważ nawet z pozoru drobne zaniedbanie w odniesieniu do kluczowych zadań lub zasobów może przyczynić się do powstania poważnych błędów i odchyień. Jeżeli różnica pomiędzy parametrami planowanymi i osiągniętymi nie zagraża osiągnięciu wyznaczonych celów projektu, utrzymywane jest status quo również w odniesieniu do uzasadnienia biznesowego. Natomiast gdy odchylenia stanowią zagrożenie dla projektu, zostaje dokonana korekta lub zmiana norm¹⁰.

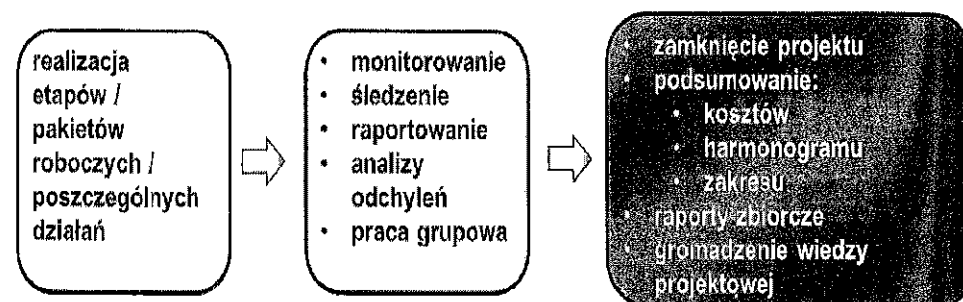
W tej fazie uzasadnienie biznesowe manifestuje się najczęściej w okresowych analizach dokonywanych na linii kierownik projektu – Komitet Sterujący. Te spotkania monitorująco-kontrolne służą z jednej strony do analizy postępów prac i poniesionych wydatków, a z drugiej – do potwierdzenia sensu dalszej realizacji projektu poprzez odniesienie jego oczekiwanego rezultatu i dotychczasowego oddziaływania na niego istotnych warunków zewnętrznych do strategicznej potrzeby jego realizacji i pozostałych powodów, dla których dalsze kontynuowanie prac jest uzasadnione.

Wiodące metodyki zarządzania projektami (m.in. PRINCE2, PMBOK czy PCM) wskazują, że jeśli w trakcie realizacji projektu ustanie jego uzasadnienie biznesowe, należy jak najszybciej zaniechać jego realizacji w pierwotnie ustalonym zakresie, przynajmniej do momentu zmiany warunków wpływających na niego na bardziej sprzyjające. Co jest znamienne, według tych podejść przedwczesne zamrożenie projektu należy traktować jako jego sukces, nie zaś jako

¹⁰ Skalik J. (red.), *Zarządzanie projektami*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 41.

porażkę – skoro ustała potrzeba jego realizacji, a konkretniej – osiągnięcia ustalonych produktów końcowych, to sukcesem jest zaprzestanie wykorzystywania zasobów i ponoszenia kosztów na dalszą realizację prac, których nikt już nie oczekuje.

Rysunek 4.3. Faza realizacji i zakończenia projektu



Źródło: opracowanie własne.

Działania podejmowane w fazie zakończenia projektu najczęściej ograniczają się do działalności wdrożeniowej i sprawozdawczej. W jej trakcie podsumowuje się osiągnięte rezultaty, rozlicza się zespół projektowy i kierownika projektu z wykonanej pracy, sprawdza jakość rezultatu prac, opracowuje raportu z realizacji, wdraża wyniki postaudytu. W tej fazie uzasadnienie biznesowe projektu pełni niezwykle istotną funkcję, ponieważ stanowi podstawę do określenia – szeroko rozumianego – poziomu i skali sukcesu projektu, a także umożliwia odbiór i rozliczenie prac realizowanych na jego rzecz. Daje również możliwość odniesienia się (zarówno w krótszym, jak i dłuższym okresie) do stopnia spełnienia oczekiwań stawianych przed wykonawcami projektu przez jego zleceniodawcę oraz strategicznych interesariuszy przedsięwzięcia. To właśnie dzięki takim analizom możliwa jest dyskusja o poprawności założeń projektu, jego dokumentów bazowych (stworzonych na etapie definiowania oraz planowania), efektywności wydanych środków i zaangażowanych zasobów, zasadności przeznaczonego na projekt czasu, stopniu złożoności organizacji pracy itp. Wspomniany wcześniej postaudyt projektowy, będący kompleksowym przeglądem prac na etapie ich zakończenia, opiera się właśnie na analizie odchyłeń uwzględniającej zakres, czas, koszty, jakość, a przede wszystkim stopień spełnienia zapisów zawartych w uzasadnieniu biznesowym projektu.

Projekt zrealizowany poprawnie z punktu widzenia cyklu życia istotnie wpływa na efektywność organizacji. Poprawia wskaźniki finansowe przedsiębiorstw, wpływa pozytywnie na klientów zewnętrznych, jak również na pozostałych interesariuszy. Na tym tle uzasadnienie biznesowe stanowi niejako drogo-

wskaz pokazujący dalekosiężny cel projektu, stanowiąc jednocześnie punkt odniesienia podczas kontroli kamieni milowych co do celowości i skuteczności realizowanych prac w stosunku do pierwotnych założeń przedsięwzięcia. Dlatego tak istotny jest jego precyzyjny opis we wcześniejszych fazach oraz regularna kontrola na dalszych etapach cyklu życia projektu.

4.4. Zawartość i układ uzasadnienia biznesowego projektu

W literaturze przedmiotu spotyka się różne wzory uzasadnienia biznesowego projektu. Różne sformalizowane podejścia, takie jak zbiory dobrych praktyk czy metodyki zarządzania projektami, zawierają informacje, jakie elementy powinny się obowiązkowo znaleźć w takiej dokumentacji. Są to, niestety, różne zalecenia, co tylko dodatkowo komplikuje procedury opisu projektu. Poniżej przedstawiono wybrane propozycje opisu odnoszące się do uzasadnienia potrzeby realizacji projektu (tab. 4.1. i 4.2.).

Tabela 4.1. Przykładowa konstrukcja karty opisu projektu stanowiąca uzasadnienie jego realizacji

Nazwa projektu		
Typ projektu	<input checked="" type="checkbox"/> projekt nowy	<input type="checkbox"/> projekt kontynuowany Poprzedni kierownik projektu:
Planowane daty projektu	Rozpoczęcie projektu:	Zakończenie projektu:
Kierownik projektu:		Sponsor projektu:
Podstawowe założenia projektu		
Tło projektu	– Identyfikacja źródeł przedsięwzięcia	
Cele projektu	– Ogólny cel projektu – Cele biznesowe projektu – Określenie wszystkiego, co może być uzyskane poprzez projekt, w miarę możliwości wyrażone ilościowo	
Opis produktów (rezultatów) projektu	– Lista oczekiwanych i pożądaných produktów (rezultatów) – końcowych i częściowych – jakie projekt powinien stworzyć lub nabyć, wraz ze wskazaniem ich użytkowników	
Zakres projektu	– Główne obszary, funkcje, procesy itp., które mają być objęte projektem	

Związek projektu ze strategią organizacji	– Określenie, w jaki sposób cele projektu wspierają strategię biznesową – Opis zależności pomiędzy realizacją opisywanego projektu a innymi działaniami organizacji
Ograniczenia	– Ograniczenia dotyczące terminów, zasobów, funduszy, regulacji prawnych itd.
Wstępna ocena ryzyka	– Identyfikacja istotnych czynników ryzyka mogących zagrozić powodzeniu realizacji projektu – Opis działań, które mogą być podjęte w celu wyeliminowania lub ograniczenia negatywnych skutków projektu
Wstępna ocena potrzeb informacyjnych	– Kluczowe informacje, do których powinni mieć dostęp wykonawcy projektu, aby projekt miał gwarancję powodzenia
Wstępna analiza finansowa projektu	– Wstępna analiza kosztów i korzyści – Wstępna analiza płynności finansowej projektu – Studium wykonalności, analiza wrażliwości i pozostałe analizy finansowe
Data sporządzenia karty:	Kartę sporządził:

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Trocki M., *Zarządzanie projektami*, mat. powielony, SGH, Warszawa 2010.

Poniżej przedstawiono trzy wybrane warianty opisu uzasadnienia biznesowego projektu, odnoszące się do metodyk i zbiorów procedur o różnym stopniu rozbudowania dokumentacji projektu, takich jak PRINCE2 (Projects In Controlled Environment) czy MLPP (Metoda Lenta Prowadzenia Projektów).

Tabela 4.2. Wybrane formy uzasadnienia biznesowego projektu

Lp.	Nazwa	Zawartość
1.	Project Brief ¹¹	Opis inicjatywy projektowej powstaje w wyniku odpowiedzi na poniższe pytania: 1. Jaka jest grupa docelowa projektu? (<i>What is the target market?</i>) 2. Jaka jest potrzeba biznesowa projektu i jego uzasadnienie strategiczne? (<i>What is the project business need and strategic goal to fulfill?</i>) 3. Jaki produkt końcowy projektu ma powstać w wyniku jego realizacji? (<i>What is the proposed product?</i>) 4. Czy zaproponowana inicjatywa projektowa jest wykonalna w naszej firmie, czy też należy szukać współwykonawców? (<i>Can we do it?</i>) 5. Jakie dla naszej firmy płyną możliwe korzyści z realizacji projektu? (<i>Can we win?</i>)

¹¹ http://www.adcracker.com/brief/Sample_Creative_Brief.htm, pobrano: 10.04.2012.

		6. Czy realizacja projektu będzie dla nas opłacalna? (<i>Is it worth it?</i>) 7. W jaki sposób planujemy realizację danego projektu? (<i>How will we do it?</i>)
2.	Dokumentacja inicjująca projekt wg metodyki PRINCE2: 2009 ¹²	Inicjatywa projektowa powstaje w wyniku opisu poniższych kwestii: 1. Definicja projektu: • tło • cele projektu i pożądane rezultaty • zakres projektu i wyłączenia • ograniczenia i założenia • użytkownik/cy i inne zainteresowane strony • punkty styku (interfejsy) z innymi działaniami firmy 2. Formuła realizacji projektu 3. Uzasadnienie biznesowe 4. Struktura zespołu zarządzania projektem 5. Opisy funkcji pełnionych w projekcie 6. Strategia zarządzania jakością, konfiguracją, ryzykiem, komunikacją 7. Plan projektu (punkt odniesienia do działań kontrolnych), a w nim: • lista głównych produktów, działań, zasobów 8. Mechanizmy sterowania (m.in. granice etapów, tolerancje, monitorowanie i raportowanie) 9. Sposób dostosowania metodyki P2 do projektu
3.	Dokumenty prowadzenia projektu ¹³	Opis inicjatywy projektowej powstaje w wyniku opisu poniższych zagadnień: 1. Uwagi ogólne 2. Cele dokumentu 3. Przegląd zasad sterowania projektem (krótkie streszczenie pkt 4–10) 4. Punkt wyjścia (przyczyny i tło realizacji projektu, analiza otoczenia projektu, wykonane działania wstępne) 5. Cele i rozwiązania (cele krótko- i długookresowe, możliwe rozwiązania) 6. Zapotrzebowanie na środki (zasoby, pracowników, usługi itp.) 7. Planowanie i organizacja (organizacja projektu, terminy, priorytety) 8. Opłacalność ekonomiczna (szacunkowa ocena kosztów i korzyści) 9. Skutki projektu (konsekwencje realizacji oraz zaniechania projektu, synergia z innymi działaniami firmy, ocena ryzyka, alternatywne projekty) 10. Wnioski (dotychczasowe decyzje) 11. Dokumenty uzupełniające

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać, nie ma jedyne go słusznego układu uzasadnienia biznesowego projektu – wiele organizacji wzoruje się na gotowych formularzach pochodzących z popularnych metodyk zarządzania projektami, podczas gdy inne twórczo je dostosowują, stosując swoisty miks zawartości możliwie ściśle dopasowany do

¹² Na podstawie: *Managing Successful Projects with PRINCE2 2009 – Polish*, The Stationery Office, OGC UK, 2010.

¹³ Lent B., *Zarządzanie procesami prowadzenia projektów*, Difin, Warszawa 2005.

specyfikacji realizowanych projektów. Według autora jest to słuszne podejście, ponieważ dokumentacja – poza niezbędnymi regulacjami narzuconymi odgórnie – powinna maksymalnie ułatwiać realizację projektu na każdym etapie jego cyklu życia, dostarczając odpowiednim szczeblom decyzyjnym (np. Komitetowi Sterującemu, interesariuszom czy kierownikowi projektu) tylko takich informacji, które są niezbędne i jednocześnie wystarczająco wyczerpujące w procesie podejmowania racjonalnych decyzji o realizowanym przedsięwzięciu.

4.5. Uzasadnienie biznesowe – formalność czy konieczność

Na koniec warto się zastanowić nad tym, czy uzasadnienie biznesowe jest zbędną formalnością, czy też obowiązkowym elementem każdego racjonalnie planowanego i realizowanego projektu. Wbrew pozorom nie jest to oczywiste, jeśli się weźmie pod uwagę dosłowne znaczenie uzasadnienia, tj. jego funkcje czysto komercyjne (z dodatnią rentownością), wyrażane najczęściej stopą oczekiwanego zysku z realizowanego przedsięwzięcia. W takim przypadku uzasadnienie biznesowe będzie właściwe wyłącznie projektom przychodowym, negującym sens realizacji projektów typowo kosztowych (realizowanych na wewnętrzne potrzeby organizacji, np. szkoleń dla pracowników, budowy nowej siedziby firmy, organizacji targów handlowych czy imprez integracyjnych, projektów CSR i innych). Nie uwzględniając innych – pozafinansowych – aspektów, np. stopnia synergii projektu z innymi realizowanymi w organizacji działaniami, jego wpływu na wizerunek firmy i jego odbioru w oczach klienta, niekiedy traci się z oczu nie mniej istotne argumenty przemawiające za realizacją projektu.

Oczywiście należy pamiętać, że kiedy w uzasadnieniu biznesowym uwzględnia się aspekty pozafinansowe i inne niewymierne, niedające się wyrazić ilościowo, może dojść do sytuacji, w której stopień spełnienia oczekiwań zlecającego po zakończeniu projektu będzie trudno mierzalny lub wręcz niemożliwy do określenia. Przykładami (co do skutków i trwałości efektów) mogą być długookresowe efekty projektów szkoleń zawodowych, restrukturyzacyjnych, projektów typu targi handlowe czy CSR. Co więcej, z tego punktu widzenia nawet program projektów realizowanych na Euro 2012 wydaje się daleki od posiadania typowo rozumianego uzasadnienia biznesowego – w opinii autora niezwykle trudno jest udowodnić konieczność wybudowania wielu wysokokubaturowych obiektów sportowych, projektów modernizacyjnych (koleje, lotniska) i inwestycyjnych (drogi, mosty itp.) z punktu widzenia spodziewanych przychodów z organizacji mistrzostw Europy w piłce nożnej. Pod znakiem zapytania stoi możli-

wość samofinansowania wielu z tych obiektów po zakończeniu wspomnianej imprezy sportowej. Jednakże w przekonaniu autora to nie względy finansowe, ale wizerunkowe, prestiżowe i wreszcie polityczne stanęły u podstaw ubiegania się o możliwość organizacji mistrzostw. Dlatego ocena stopnia sukcesu tego programu w odniesieniu do jego uzasadnienia biznesowego – jeśli kiedykolwiek nastąpi – znacznie silniej powinna nawiązywać do długookresowych pozachodowych efektów, jakie oczekiwane są od organizacji imprez tego typu, nie zaś wprost do poziomu oczekiwanych zysków, ani w długim, ani w krótkim okresie.

Niezależnie jednak od intencji leżących u podstaw realizacji projektu uzasadnienie biznesowe powinno pełnić istotną funkcję zarówno w procesie decydowania o jego uruchomieniu, jak i podczas jego śledzenia, kontroli i postewaluacji. Stanowi ono kluczowy element kontroli jego sensowności i celowości wykonania, umożliwiając krótko- i długookresową ocenę sukcesu realizowanego przedsięwzięcia. Osobom czy instytucjom kontrolującym projekt daje cały zestaw niezwykle istotnych argumentów pozwalających ocenić dalszą celowość jego realizacji i uzasadnić różnorakie decyzje wpływające na jego przebieg. Mogą to być działania o charakterze rozwojowym (np. w przypadku stwierdzenia szczególnej istotności realizowanego projektu dla strategii rozwoju organizacji) umożliwiające staranie się o przydział dodatkowych osób i innych zasobów do realizowanych zadań, a także o uruchomienie dodatkowych rezerw finansowych. Mogą to być również działania o charakterze ograniczającym, np. w przypadku stwierdzenia ustania uzasadnienia biznesowego projektu osoby reprezentujące Komitet Sterujący mogą podjąć decyzję o zmniejszeniu zakresu projektu, zamrożeniu prac, wreszcie przedwczesnym rozwiązaniu zespołu projektowego i całkowitym zaniechaniu prac nad projektem. Aby jednak decyzje podejmowane na podstawie uzasadnienia biznesowego miały racjonalne i sensowne zastosowanie, należy stworzyć taki system controllingu projektów, aby informacje uzyskane na każdym etapie realizacji projektu były odpowiednio aktualne, pełne i wiarygodne, a osoby zaangażowane w realizację projektu – przede wszystkim szeroko pojęty zespół projektowy – miały świadomość istotności powierzonych im zadań i nadrzędnego celu, jaki jest oczekiwany od efektów ich pracy.

Bibliografia

- Heldman K., *Project Management Professional Study Guide. Second Edition*, Sybex, San Francisco 2002.
http://www.adcracker.com/brief/Sample_Creative_Brief.htm.

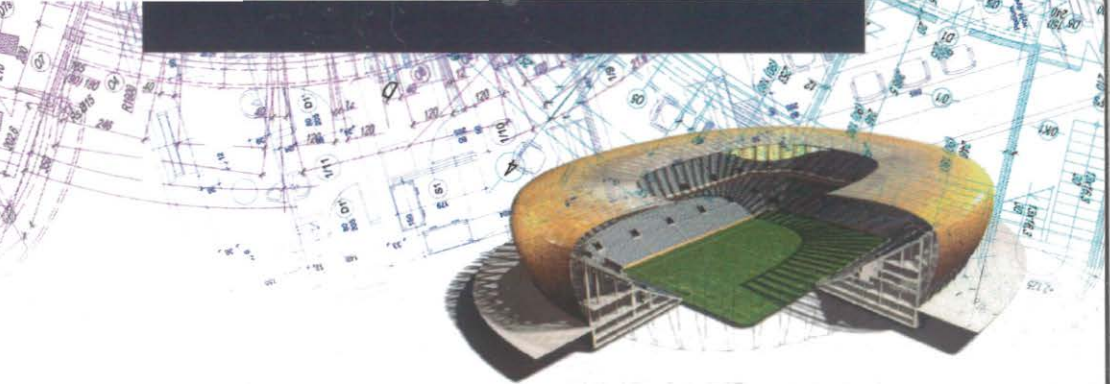
- Lent B., *Zarządzanie procesami prowadzenia projektów*, Difin, Warszawa 2005.
- Managing Successful Projects with PRINCE2 2009 – Polish*, The Stationery Office, OGC UK, 2010.
- Martin P., Tate K., *Getting Started in Project Management*, Wiley & Sons Inc., USA 2001.
- Metodyki zarządzania projektami*, Bizarre, Warszawa 2011.
- Mingus N., *Zarządzanie projektami*, One Press, Gliwice 2004.
- Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) Third Edition*, PMI, USA 2008.
- Szyjewski Z., *Metodyki zarządzania projektami informatycznymi*, Placet, Warszawa 2004.
- Trocki M., *Zarządzanie projektami*, mat. powielony, SGH, Warszawa 2010.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- Zarządzanie projektami*, (red.) Skalik J., Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Zarządzanie projektem europejskim*, (red.) Trocki M., Grucza B., PWE, Warszawa 2007.

S
W
z
bi
cz
of
st
wa
t

5.

W
Dotyc
duktó
szersz
trzeb
cje dl
czy śr
kim w
towyy

' D
Gdańsk

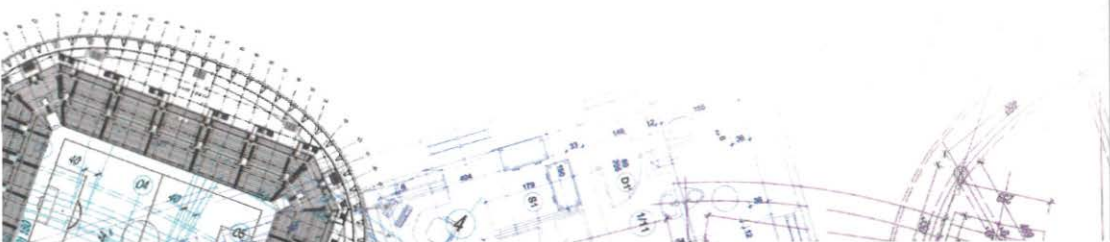


ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI I PROCESAMI

TEORIA I PRZYPADKI PRAKTYCZNE

redakcja naukowa

MAREK WIRKUS



Copyright © Difin SA
Warszawa 2013

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej pracy bez zgody wydawcy zabronione.

Książka ta jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując jej część, rób to jedynie na użytek osobisty. Szanujmy cudzą własność i prawo.

Recenzent
prof. dr hab. inż. Józef Matuszek

Redaktor prowadząca
Maria Adamska

Projekt okładki
Mikołaj Miodowski

ISBN 978-83-7930-002-0

Difin SA
Warszawa 2013
00-768 Warszawa, ul. F. Kostrzewskiego 1,
tel.: 22 851 45 61, 22 851 45 62,
faks: 22 841 98 91
Księgarnie internetowe Difin:
www.ksiegarnia.difin.pl, www.ksiegarniasgh.pl
Skład i łamanie: Poligrafia, tel. 605 105 574

Spis treści

Wprowadzenie	9
I. PROJEKTY I PROCESY, KTÓRE ZAKOŃCZYŁY SIĘ SUKCESEM	13
1. Stadion PGE Arena – dobre praktyki zarządzanie projektem budowlano-infrastrukturalnym Marek Wirkus, Ryszard Trykosko	15
2. Pomorska Kolej Metropolitalna – adaptacyjne zarządzanie przygotowaniem projektu infrastrukturalnego Marek Wirkus, Krzysztof Rudziński	82
3. Systemy monitorowania na platformie KASKADA Henryk Krawczyk, Michał Nykiel, Jerzy Proficz	122
II. PRZYGOTOWANIE PROJEKTU	137
4. Uzasadnienie biznesowe realizacji projektu Emil Bukłaha	139
5. Marketing i inżynieria w projektach rynkowych Jerzy Koszałka	153
6. Czynniki sukcesu w zarządzaniu projektem marketingowym Wioleta Kucharska	173
III. REALIZACJA PROJEKTU – METODY I TECHNIKI	183
7. Narzędzia przyczynowo-skutkowe w doskonaleniu jakości realizacji projektów	