

## STRATEGISCHE KEUZE VAN PROJECTEN

# Succes projecten niet alleen in uitvoering

Het succes van projecten wordt niet alleen bepaald door een excellente uitvoering. Het gaat allereerst om het kiezen van de juiste projecten.

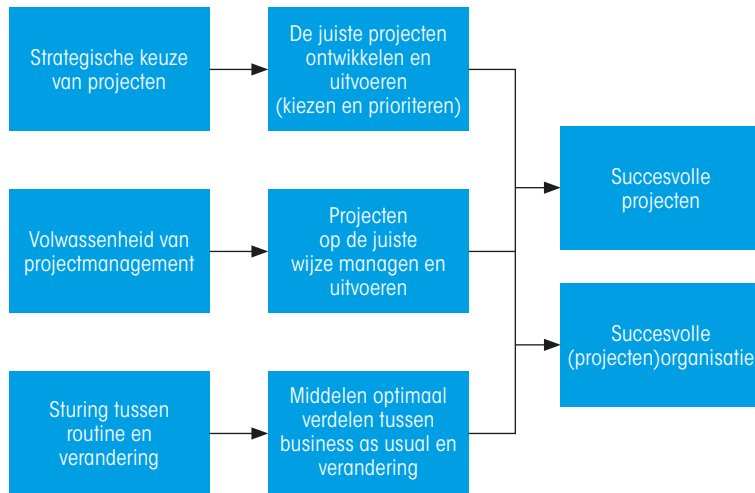
Door Guido Fröhlich

**EEN ORGANISATIE DIE ZICH NIET AANPAST**

en niet meegaat met de veranderende omgeving zal het uiteindelijk niet redden. Spencer sprak in 1864 al over survival of the fittest na het lezen van het boek *The Origin of Species* van Darwin. Deze survival of the fittest is ook van toepassing op organisaties. Projectmatig werken is resultaatgericht veranderen. Een organisatie heeft er dus alle belang bij om het projectmatig werken goed te organiseren. Dit betekent (figuur 1):

1. De juiste projecten uitvoeren, namelijk die projecten waarvan het projectresultaat de beste bijdrage levert aan het bereiken van de organisatiedoelen.
2. De gekozen projecten op de juiste manier uitvoeren.
3. De optimale verdeling van mensen en middelen, namelijk de passende verhouding tussen de reguliere activiteiten (business as usual) en de veranderactiviteiten, waarbij de reguliere werkzaamheden ook projectmatig kunnen worden opgepakt.

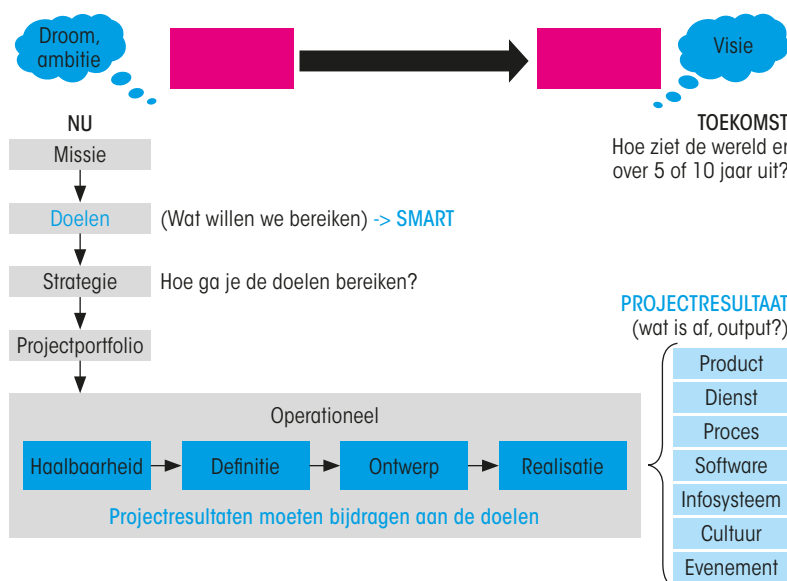




Figuur 1. Een succesvolle projectenorganisatie

**Visie en keuze van projecten**

Dit artikel focust op punt 1: de strategische keuze van projecten. Een organisatie voert niet willekeurig projecten uit. Hiervoor zijn er meestal niet genoeg middelen beschikbaar. De directie of het management is de opdrachtgever en beslist welke werkzaamheden projectmatig worden opgepakt en wanneer een project wordt opgenomen in het projectportfolio. Dat is weer afhankelijk van de strategie van de organisatie, die weer zijn oorsprong vindt in de visie op de toekomst (figuur 2).



Figuur 2. Visie-missie-strategie en projecten

Het traject van het ontwikkelen van een visie tot en met het definiëren van een project verloopt in de volgende 8 stappen:

**1. Visie op de toekomst**

Ieder traject voor het bepalen van de doelen van een organisatie en de bijbehorende strategie begint met een discussie over en het ontwikkelen van een visie over de toekomst. De visie is een dynamisch beeld van de toekomst, de toekomstige omgeving en gaat in op zaken als demografie, economie, technologie, politiek, sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen en ecologie. De centrale vraag bij een visie is steeds: Hoe ziet de toekomstige omgeving eruit, wat zijn de trends? De visie van de organisatie wordt ontwikkeld door de directie of het managementteam. Hierbij worden ook de medewerkers betrokken, zodat er een gemeenschappelijke visie voor de gehele organisatie ontstaat.

**2. Missie van de organisatie**

Een missie is een afgeleide van de visie. De missie geeft de primaire functie, de identiteit van de organisatie aan: wat is de plaats in de toekomstige omgeving? Dit wordt meestal kort en kernachtig geformuleerd. Is de missie eenmaal bepaald, dan is deze redelijk stabiel en staat ze niet voortdurend ter discussie. De veranderende omgevingsfactoren komen in de discussies over visie aan de orde. Hun invloed op de missie bepaalt mede de strategie waarmee de organisatie de missie, als overall doel, wil verwezenlijken.

**3. Ambitie, doelen en benefits**

Als de visie en de bijbehorende missie zijn vastgelegd wordt de ambitie bepaald. Waarnaar streeft de organisatie precies? Daarbij worden ook de kritieke succesfactoren (ksf's) benoemd. Dit zijn de punten die doorslaggevend zijn voor het succes van de ambitie. Uitgaande van de missie, ambities en ksf's definieert een organisatie haar doelen. Deze geven aan wat de organisatie wil bereiken en hebben een tijdshorizon van twee tot vijf jaar. Ze zeggen iets over zaken als marktaandeel, omzet, winst. Stel, de missie is van een organisatie is: de snelste online shop zijn. Dan is een van de ksf's: producten sneller leveren dan de concurrent. Vervolgens kun je hier weer één doel voor definiëren met een norm die een bepaalde ambitie aangeeft (bijvoorbeeld levering binnen 24 uur na bestelling). De organisatie kan een verbetering gaan realiseren als het nog niet aan de norm voldoet.

Wilt u succesvol zijn, dan heeft u een doel nodig. Het menselijke brein heeft namelijk een doel nodig om zich te kunnen focussen. Hetzelfde geldt voor organisaties. Geen succes zonder focus en geen focus zonder doelen. Om het stellen van doelen gemakkelijker te maken bepalen we in eerste instantie ER-doelen. ER-

doelen geven de ideale effecten aan die een organisatie wil bereiken. ER-doelen geven de richting aan van veranderingen, maar zijn te weinig specifiek om als focuspunt te dienen. Voorbeelden zijn: het versterken van de marktpositie, het vergroten van de winst en het veiliger maken van de stad.

We moeten een doel concreet beschrijven om het werkbaar te maken. Het wordt daarom SMART geformuleerd: specifiek, meetbaar, geaccepteerd, realistisch en tijdgebonden. Het doel wordt SMART geformuleerd met behulp van kritieke prestatie-indicatoren (kpi's). Dit zijn indicatoren die cruciaal, maatgevend zijn voor de betreffende prestatie. Per kpi bepalen we hoe we deze meten. Een voorbeeld: Stel, een ER-doel is het leveren van betere kwaliteit. Een kpi is het aantal schadeclaims per jaar. Eerst vindt een nulmeting plaats: er zijn momenteel honderd claims per jaar. Vervolgens wordt het SMART-doel gedefinieerd: het aantal schadeclaims voor product X mag maximaal twintig zijn per jaar en dit willen we over twee jaar hebben bereikt. Nadat de SMART-doelen zijn bepaald, worden deze vertaald in benefits. Een benefit is een meetbare verbetering die betrekking heeft op een SMART-doel. In dit voorbeeld is de benefit die moet worden behaald: het verminderen van het aantal schadeclaims met 80 per jaar (binnen een periode van twee jaar).

Benefits zijn alle voordelen die worden behaald. Het gaat dus niet alleen om financiële voordelen, de baten (in relatie tot kosten). Projecten leveren een bijdrage aan de benefits. Bijvoorbeeld: project A levert een output die bijdraagt aan een vermindering van 30 claims per jaar en project B levert een output die zorgt voor een vermindering van 50 claims per jaar. De organisatiebenefit is dat het aantal claims vermindert met 80 en de projecten hebben dan ieder een specifieke benefit: het verminderen van 30 of 50 claims.

#### 4. Concurrentie

Een organisatie opereert meestal niet alleen in een markt. Er zijn ook andere spelers, de concurrenten. Door de concurrentie in de gaten te houden en op deze in te spelen vergroot een organisatie de eigen kansen in de markt. Een model om de concurrentie te analyseren is het 5-krachten model van Porter. Hij stelde dat de aard en mate van concurrentie in een bepaalde markt afhangen van de volgende vijf krachten:

1. Bedreiging door nieuwe toetreders tot de markt.
2. Macht en onderhandelingspositie van de afnemers.
3. Macht en onderhandelingspositie van de leveranciers.
4. Mate waarin substituten en complementaire producten en diensten verkrijgbaar zijn.
5. Interne concurrentie van de huidige spelers in de markt.

Samen bepalen de vijf krachten: de aantrekkelijkheid van een branche, het winstpotentieel en het gemak waarmee een verandering in positionering gerealiseerd kan worden.

#### 5. SWOT-analyse

In aansluiting op de concurrentieanalyse wordt een SWOT-analyse uitgevoerd. SWOT is de afkorting van strengths, weaknesses, opportunities en threats. De onderdelen sterkte en zwakte vormen de interne analyse. Vanuit een inside-outbenadering vormt de eigen kracht van de organisatie het uitgangspunt. Hiervan worden de sterke en zwakke punten vastgelegd en de kerncompetenties gedefinieerd. Aangezien het projectmatig werken belangrijk is, wordt tijdens de interne analyse ook onderzocht hoe goed de organisatie hierin is. De onderdelen kansen en bedreigingen maken deel uit van de externe analyse. Deze analyse gaat in op ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie. Deze omgevingsfactoren worden onderscheiden in demografische, economische, politieke, ecologische, technologische en sociaal-culturele factoren. Ook de bevindingen uit de concurrentieanalyse worden in de externe analyse meegenomen. De uitkomsten van deze analyses zijn weer de input voor het volgende traject van visievorming.

#### 6. Strategie

De visie, missie, ambitie, concurrentie en SWOT-analyse zijn de basis voor het ontwikkelen van de strategie: strategie gaat over de manier waarop de organisatie de SMART-doelen wil bereiken. Strategie bestaat uit twee delen:

1. Strategische richting – Hoe wil de organisatie zich in principe onderscheiden?



#### WILT U MEER WETEN?

Fröhlichs schreef *Projecten en projectportfolio in control*. Het boek bevat een schat aan informatie over onderwerpen als risicomanagement, stakeholdermanagement, projectplanning en de projectorganisatie, en over de menselijke aspecten van het werken met projecten. Voor meer informatie [www.vakmedianetshop.nl](http://www.vakmedianetshop.nl)

## 2. Hoe wil de organisatie de vastgestelde doelen bereiken?

Op welke wijze wil de organisatie zich onderscheiden? Dit kan bijvoorbeeld met producteigenschappen/functionaliteit, kwaliteit, levertijd/leverbetrouwbaarheid, prijs, verkrijgbaarheid, distributiekanaal, service/klachtafhandeling en klantvriendelijkheid. Waar zitten de kansen in de markt? Porter hanteert de volgende generieke indeling:

- Het beste product (product leadership).
- De laagste totale kosten (operational excellence).
- De beste totaaloplossing (differentiation).

Dit legt ook de basis voor de unique selling points (usp's). Dit zijn de unieke kwaliteiten van een organisatie. Hiermee onderscheidt ze zich van de concurrenten in dezelfde branche, bijvoorbeeld de hoogste kwaliteit, de beste service, de snelste levering, de goedkoopste aanbieder enzovoort. Deze usp's worden vaak ook opgenomen in het mission statement.

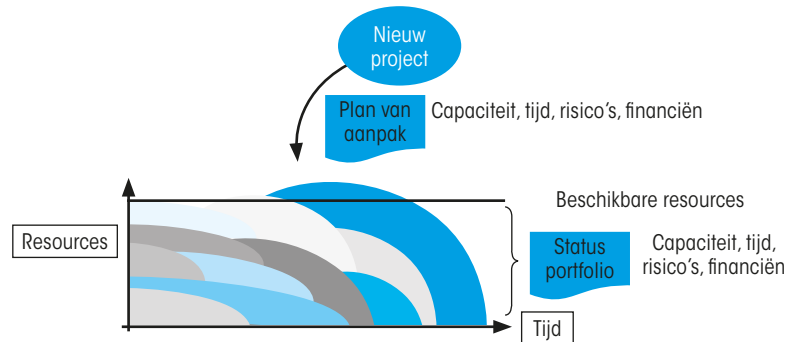
Om de doelen te bereiken ontwikkelt het bestuur beleid. Het neemt hiervoor onder andere beslissingen over het productassortiment, doelgroepen, groei richting, vestigingsplaats, ondernemingsvorm, grootte van de organisatie, organisatiestructuur, investeren in mensen en het aantrekken van productiemiddelen, samenwerking met andere organisaties enzovoort. Hierbij wordt ook bepaald wat moet worden veranderd/verbeterd en met welke prioriteit dat moet gebeuren. De strategie wordt vastgelegd in een strategisch plan. Nadat de strategie is opgesteld, wordt deze uitgevoerd en wordt de voortgang periodiek bewaakt. Hierbij wordt gecheckt in hoeverre de doelen worden gerealiseerd.

## 7. Strategisch resource management

De volgende stap is het verdelen van de resources (mensen en middelen) over de reguliere activiteiten en de veranderactiviteiten. Met de reguliere activiteiten verdient de organisatie geld. Met de veranderactiviteiten realiseert ze verbeteringen. Met alle activiteiten samen bereikt de organisatie de gestelde doelen. Strategisch resource management gaat over de balans tussen de reguliere activiteiten en veranderactiviteiten. De directie bepaalt deze balans op basis van de gekozen strategie.

## 8. Projectportfolio en projecten

Nadat alle eerder genoemde stappen zijn doorlopen zijn we aangekomen bij het projectportfolio en de projecten. In deze stap wordt de strategie uitgevoerd en de veranderactiviteiten worden in hun samenhang gemanaged. Portfoliomanagement gaat over de balans tussen



Figuur 3. Een project toevoegen aan het portfolio

de verschillende veranderactiviteiten. Meestal heeft een organisatie meerdere portfolio's, zoals een R&D-portfolio, een IT-portfolio en een marketingportfolio. Projecten op hun beurt, leveren resultaten (output) waarmee de doelen worden bereikt. De directie gebruikt de businesscase van een project om te beoordelen of een project wordt opgenomen in het portfolio (figuur 3). De businesscase combineert: de benefits van een project, kosten, tijd en risico's.

De individuele projecten met een positieve businesscase worden opgenomen in het portfolio met als gevolg dat de projecten bij de strategie passen. Zolang de businesscase positief is gaat het project door. Is dit niet het geval dan moet het worden gestopt.

### Tot slot

Het succes van een project wordt niet alleen bepaald door een excellente uitvoering. Het gaat allereerst om het kiezen van de juiste projecten. Deze keuze is aan de directie en begint bij het ontwikkelen van een visie op de toekomst. ✕

Ir. Guido H.J.M. Fröhlich's RC is zelfstandig organisatieadviseur. Zijn bedrijf CAP-able helpt bij het verder professionaliseren van het werken in projecten d.m.v. trainingen/workshops, coaching en het adviseren bij het inrichten van de projectorganisatie.

### PERMANENTE EDUCATIE



Meer weten over projectmanagement?

Volg een online cursus via

[www.executivefinance.nl/pe](http://www.executivefinance.nl/pe)