

Concurrentievoordeel door onderscheidende en doelgerichte waardepropositie

PROJECTMANAGERS MET STRATEGISCHE IMPACT

Gebrekkige sturing door het topmanagement is, volgens Cooke-Davies (2004), een van de meest voorkomende oorzaken van falende projecten. De primaire verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij het topmanagement zelf. Dat laat onverlet dat de projectmanager in de praktijk strategische vraagstukken tegenkomt er hier iets mee moet doen. Projectmanagers die dit goed oppakken hebben strategische impact.

Strategie is noodzakelijk. Met de juiste strategie onderscheidt een organisatie zich van haar concurrenten. Om competitief te blijven, moet de strategie periodiek worden geëvalueerd en zo nodig aangepast. De kern van een goede strategie is een onderscheidende en doelgerichte waardepropositie. Organisaties als Ikea, Apple, BMW, Starbucks, Dell, Primark en Hema weten door hun unieke waardepropositie en unieke waardeketen een langdurig concurrentievoordeel te realiseren. Datzelfde geldt ook voor overheden. Projectresultaten moeten hier een bijdrage aan leveren.

STRATEGISCHE VRAAGSTUKKEN

Gedurende het project komt een projectmanager allerlei strategische vraagstukken tegen. Namelijk daar waar een projectmanager keuzes maakt of moet maken die gevolgen hebben voor de stakeholders, de omgeving (en dus een mogelijke reflectie hebben op de eigen organisatie) of de added value van het uiteindelijke projectresultaat.

Strategische vraagstukken manifesteren zich hierbij op de volgende niveaus:

- Maatschappelijk: bijvoorbeeld de strategische opties die zich voordoen bij grote infrastructurele projecten en beslissingen die invloed hebben op de hele omgeving
- Organisatie: bijvoorbeeld het samenstellen en aansturen van het projectportfolio met optimale inzet van middelen.



AUTEURS

PETER STORM

peter@kennisenco.nl

directeur van Kennis&Co en hoogleraar Bedrijfs- en Bestuurswetenschappen aan de Open Universiteit

GUIDO FRÖHLICHS

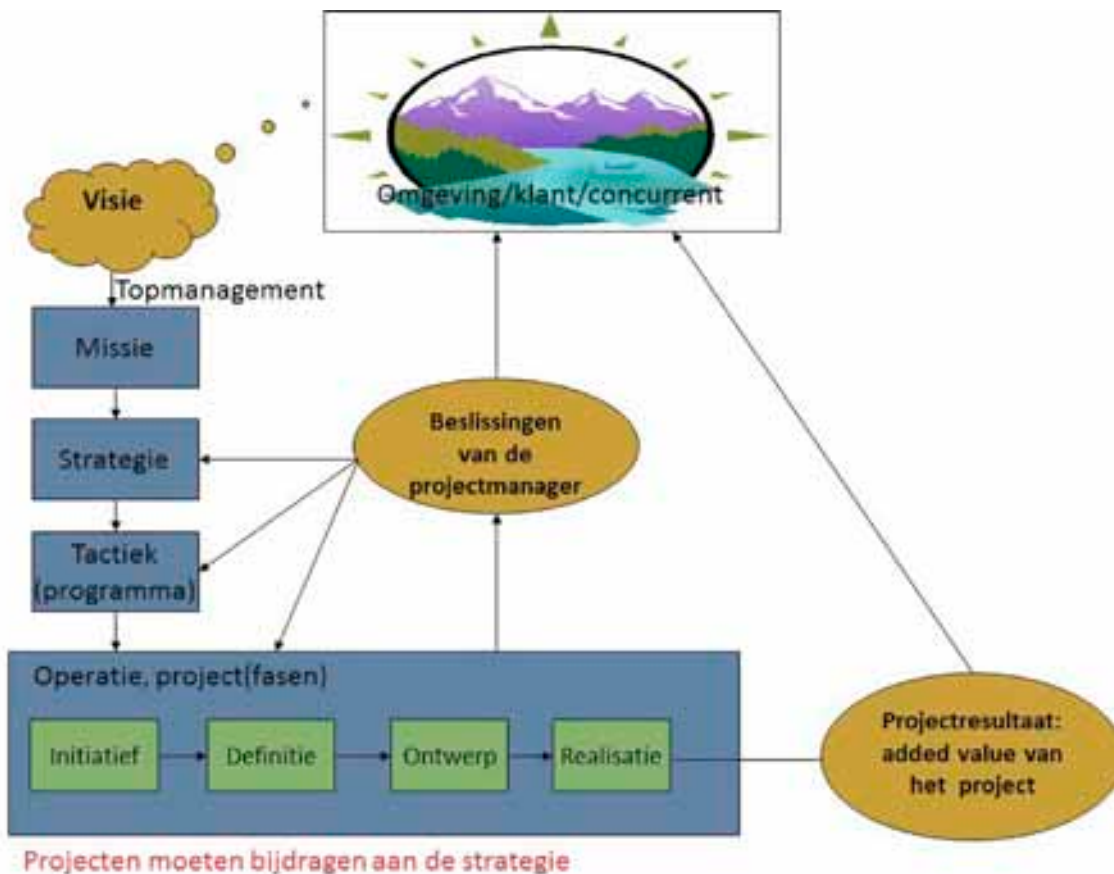
guidofrohlichs@projectcontrolling.nl

financial controller van de gemeente Heerlen en zelfstandig adviseur op het gebied van projectmanagement & control

TON OVERMANS

antono@live.nl

directeur van Ton Overmans Projectmanagement



Figuur 1: Beslissingen en projectresultaat hebben invloed op strategie en omgeving

- Programma: bijvoorbeeld het vraagstuk van de wederzijdse afhankelijkheid tussen projecten.
- Project: bijvoorbeeld het Time to Market vraagstuk dat in vrijwel alle productontwikkeling van projecten naar voren komt en aan de added value van het projectresultaat.

De omstandigheden waarmee de projectmanager te maken krijgt, zijn in de laatste 20 jaar beduidend veranderd. Hierdoor krijgt een projectmanager onherroepelijk met strategische vraagstukken te maken. De omgeving is kritischer (een voorlichtingsavond is tegenwoordig niet meer voldoende), een projectmanager moet draagvlak creëren en zijn project 'verkopen'. De media zijn nadrukkelijk aanwezig (vroeger was alleen een landelijk medium aanwezig, nu ook lokale media en bovendien zijn er ook meer landelijke media). Er is een grotere wederzijdse afhankelijkheid tussen projecten. Rijkswaterstaat wil bijvoorbeeld niet dat weggebruikers te vaak en te lang in de file staan. Hierdoor moet een goede afstemming plaatsvinden tussen bijvoorbeeld de projecten op het traject Maastricht-Den Bosch, zodat de weggebruiker niet het gehele traject last van files heeft. Een ander voorbeeld is de sloop van een viaduct over de A2 in Eindhoven in een weekend in juli 2007, waarbij aan heel Nederland voorinformatie is verspreid om geen andere wegwerkzaamheden te laten plaatsvinden om een verkeersinfarct te voorkomen. Ook de politieke component is belangrijker geworden. Wegens bezuinigingen en regionale wensen zijn

meerdere overheden (rijk, provincie en gemeenten) bij de projecten (financiering en mogelijke oplossingen) betrokken. De projectmanager heeft met een groter en meer divers politiek spectrum te maken. Het gevolg is dat beslissingen verder rijken dan de grenzen van het project (zie figuur 1).

IMPACT DOOR DE JUISTE PROJECTSTRATEGIE

Patanakul en Shenhar (2012) definiëren dit als volgt: 'Project strategy is... what to do and how to do it, to achieve the highest competitive advantage and the best value from the project'. De crux in hun definitie ligt in de combinatie van concurrentievoordeel en added value. Met deze combinatie zeggen zij: elk project ondervindt, net als elke organisatie, concurrentie in zijn directe omgeving en deze concurrentie is een permanente bedreiging voor de added value van het project. Risico's kun je elimineren of omzeilen. Vandaar dat je ze kunt managen. Maar concurrentie kun je niet elimineren of omzeilen, die is er altijd.

Concurrentievoordeel wordt bereikt door het leveren van added value, zoals: verbetering van de waarde van een merknaam, vergroting van het marktaandeel, besparing van kosten, uitbreiding van essentiële kennis, structurele beheersing van risico's, verkorting van doorlooptijden, vergroting van de waarde van de gebruikte grond. Hierbij is het belangrijk dat de ambities realistisch zijn. Het is niet zo moeilijk om een project te bedenken dat in theorie alle



DE FIREFLY

Dertig jaar lang gebruikte de US Air Force tot grote tevredenheid de Cessna T-41 om aspirant piloten te screenen. Met deze screening verkleinde men de kans op een voortijdige beëindiging van de opleiding voor piloot van een Air Force vliegtuig, waardoor geld en tijd werden bespaard. De Chief of Staff bemoeide zich met de discussie over de vervanging van de T-41 en maakte de volgende opmerking: 'The T-41 is your grandmother's airplane. Our mission is to train warrior-pilots, not dentists who fly their families to Acapulco'. Daarmee zette hij de toon voor het project: de opvolger van de T-41 moet geen saaie kist zijn, maar een prestatievliegtuig waarmee spins, loops en rolls uitgevoerd kunnen worden.

De Air Force besloot i.v.m. kostenbesparing om een Commercial Off The Shelf (COTS) strategie te volgen: koop een standaard vliegtuig en pas dit zo min mogelijk aan. Daarmee komt het accent te liggen op het zoeken en testen van beschikbare en toelaatbare vliegtuigen en niet op het aanpassen van een gekozen vliegtuig. Acrobatische vliegtuigen die tevens gebruikt kunnen worden als trainingsvliegtuig zijn echter nauwelijks standaard voorradig, zodat aanpassing noodzakelijk was. Maar welk soort aanpassing paste het beste binnen de COTS strategie? Uit de voorstudie kwam de Slingsby Firefly als beste naar voren vanwege zijn superieure hanteerbaarheid. Alleen de motor werd te zwak bevonden, zodat Slingsby besloot om deze te vervangen door een zwaardere. Dit aangepaste vliegtuig werd uiteindelijk gekozen. In januari 1995 werden de eerste Firefly's afgeleverd en al gauw stortte het eerste vliegtuig neer gevolgd door meer crashes. In alle gevallen kwamen beide inzittenden om. In 1997 werd de gehele vloot aan de ketting gelegd. Uit onderzoek bleek dat tenminste 27 aanpassingen moesten worden gepleegd. In oktober 1999 werd besloten om alle 110 vliegtuigen te slopen en in onderdelen te verkopen.

- > voordelen biedt die onder het kopje added value zijn genoemd. Dergelijke projecten sneuvelen veelal onder het gewicht van hun ambities. De verwachtingen worden niet waargemaakt en de steun voor het project slaat om in tegenwerking. Een projectmanager moet hier oog voor hebben.

STRATEGISCHE VERWARRING

Van oudsher wordt de projectmanager niet gezien als de bepaler van de strategische koers van het project. Het is de opdrachtgever - vaak het topmanagement - die de strategische koers uitzet. Waarschijnlijk om die reden zien we weinig terug van de strategische koersbepaling in de wereldwijde projectmanagementstandaarden, zoals de IPMA Competence Baseline.

Betekent dit nu dat de projectmanager zich niet met de strategische koers van het project moet bemoeien? Nee! In de theorie die ten grondslag ligt aan de PM Standaarden wordt ervan uitgegaan dat de strategische koers is uitgezet en vastgesteld voordat het project begint. In de praktijk komen wij dit weinig tegen. Er is sprake van strategische

uitgangspunten en strategische doelen. Maar de koers die van het een naar het ander moet leiden, die wordt vrijwel altijd tijdens de uitvoering van het project ontwikkeld en vaak meerdere malen bijgesteld, zeker als het langlopende projecten betreft. De PM standaarden schrijven hier een reactieve houding van de projectmanager voor in de zin van: "Ok, als jullie (de top) de strategische koers willen wijzigen dan moet je de projectscope navenant aanpassen en op basis van die aanpassing zal ik mijn planning aanpassen". Deze formalistische verdeling van verantwoordelijkheden kan tot grote projectdrama's leiden, zoals bij het Firefly project van de US Airforce.

Wat het Firefly drama laat zien is dat zelfs een recht-to-rechtaan routineproject aanleiding kan geven tot strategische verwarring. Strategische verwarring is een van de fenomenen die het noodzakelijk maken dat projectmanagers zich niet passief, maar proactief voor de strategische koers moeten interesseren, rekening houdend met uitgangspunten en ambities.

STRATEGISCHE ONZEKERHEID

Een ander fenomeen is strategische onzekerheid. Hierbij gaat het niet om risico's die aan het project zijn verbonden en die gemanaged moeten worden, maar om fundamentele onzekerheid: we weten het gewoon niet en er is niemand anders die het wel weet. Denk aan de strategische onzekerheid die bij Prorail is ontstaan door de korte-termijndruk die wordt uitgeoefend om de betrouwbaarheid van het spoor vandaag en niet over enkele jaren te verbeteren. Deze korte-termijnfocus leidt ertoe dat het steeds onzekerder wordt of Prorail wel de vereiste steun zal krijgen als het gaat om fundamentele verbeteringen aan het spoor. Een fundamentele verbetering is bijvoorbeeld het terugbrengen van het aantal wissels. Dat is niet alleen een dure en complexe ingreep, het is ook een ingreep die alles bij NS op zijn kop zet. En zit de NS daar wel op te wachten? Strategische onzekerheid - in de vorm van partijen die elkaar nodig hebben om succes te boeken, maar die de kat uit de boom kijken om zichzelf te beschermen of omdat hun vertrouwen in de ander afbrokkelt - komt vaak voor. Moet nu de projectmanager denken: sorry, maar daar ben ik niet voor. Ik doe de risico's en de onzekerheden zijn voor de top? Nee, want als de projectmanager niet mee wil denken op strategisch niveau dan zal hij het op den duur ook niet kunnen. Strategisch denken leer je niet uit een boekje. Dat kun je alleen met ervaring ontwikkelen. Uit het bovenstaande blijkt dan een projectmanager oog moet hebben voor en kunnen in spelen op mogelijkheden en onmogelijkheden van het project, gewijzigde doelen van de klant, gewijzigde functionele, sociale en/of psychologische behoeften en zich bewust zijn dat zijn beslissingen in het teken moeten staan van added value voor de eigen organisatie (onderneming, gemeente) nu en in de toekomst.

De gevestigde werkwijze kan ertoe leiden dat projectmanagers strategische vraagstukken onderschatten. Projecten als de Firefly en Prorail, maar ook de Joint Strike Fighter zijn hiervan voorbeelden. De volgende voorbeelden tonen aan dat het ook anders kan.

CONCLUSIES

Een projectmanager heeft veel bestuurlijke-, organisatorische- en omgevings sensitiviteit nodig. Hij moet het doel van

ZUID WILLEMSVAART

OMLEGGING

De Zuid Willemsvaart was eigenlijk een technisch project, maar er was ook veel weerstand bij de lokale bevolking. De projectmanager heeft overlegd met de gemeente Den Bosch en de omwonenden rond de omlegging om onder andere te kijken wat er gedaan kon worden met het stuk grond tussen het kanaal en de rondweg A2. De projectmanager heeft er niet voor gekozen om zo snel mogelijk zijn project op te leveren, maar om samen met de betrokkenen te kijken naar een voor alle partijen acceptabele oplossing. Hierbij is vooral gezocht naar added value voor alle betrokkenen binnen de extern bepaalde kaders tijd en geld.

BEWEGWIJZERING

Enkele jaren geleden is de manier van bewegwijzering veranderd (nieuw beleid van RWS). Vroeger wezen de pijlen op de borden naar beneden, nu is dit naar boven (zoals in Duitsland al langer gebruikelijk was). Een projectmanager die gedurende de transitiefase met een project bezig is moet hier oog voor hebben. Het gaat er ook nu weer om niet alleen naar het eigen project te kijken, maar naar de veranderingen in de eisen die gelden voor het hele netwerk. Dus als projectmanager moet je alle ontwikkelingen in de gaten houden en besluiten in welke fase van de realisatie wel of niet overgestapt kan worden op bijvoorbeeld de nieuwe manier van bewegwijzering.

STORMVLOEDKERING EN NOORD-ZUIDLIJN

Beide projecten werden door dezelfde projectmanager geleid. Naar aanleiding van de commotie rond de Oosterscheldewerken, koos de politiek bij de stormvloedkering bij Hoek van Holland ervoor om de aannemer meer verantwoordelijkheid te geven. Bij de contractvorming viel de keuze op een Design en Construct (D&C) Contract. Het gaat echter niet alleen om het opleveren van het resultaat, maar ook dat later het beheer goed wordt uitgevoerd. Daarom besloot de projectmanager om zowel tijdens het ontwerpproces alsook tijdens de realisatie, de toekomstige gebruiker, de Dienstkring Nieuwe Waterweg, bij het project te betrekken en als volwaardig lid in het projectteam op te nemen.

De ruwbouw van de Noord-Zuidlijn werd uitgevoerd d.m.v. een standaard contract, waarbij heel veel risico's aan opdrachtgeverzijde liggen. Er waren veel problemen, omdat zaken onvoldoende hard waren vastgelegd. Gezien de minder goede ervaringen bij de onderbouw werd door het projectmanagement besloten om de in- en afbouw als één D&C contract op de markt te zetten. De projectmanager had immers met deze contractvorm positieve ervaring opgedaan bij de Stormvloedkering. Het gemeentebestuur stemde hier mee in. De projectmanager is in beide projecten nadrukkelijk sturend.

de eigen organisatie en de klant kennen en zich continu afvragen: wat betekenen mijn beslissingen voor de added value van het project, voor de omgeving, voor een ander

EEN PROJECTMANAGER MOET OOK GETRAIND WORDEN IN HET 'VERKOPEN' VAN ZIJN PROJECT

project, voor de interne organisatie? Hij moet zich proactief voor de strategische koers interesseren en moet aanvoelen of een beslissing niet alleen van invloed is op de eigen klus, maar ook op het totale netwerk. Verder moet hij goed weten wanneer zelf een beslissing kan worden genomen of escalatie noodzakelijk is. Een projectmanager moet dan ook niet alleen de standaardopleiding krijgen gericht op het vak. Er moet nadrukkelijk aandacht besteed worden aan het trainen van een projectmanager in het 'verkopen' van zijn project: hoe ga je om met mensen en met de omgeving? Dit aangevuld met het trainen van het bewustzijn dat iedereen een belangrijke bijdrage heeft in het project en dat het belangrijk is ook over de grenzen van jezelf en het project heen te kijken. Dit kan door regelmatig te sparren met (concern)strategen of met projectmanagers buiten de eigen organisatie. <

LITERATUUR

Cooke-Davies, T. (2004), 'Project Success' in P. Morris and J. Pinto, *The Wiley Guide to Managing Projects*, Hoboken: John Wiley and sons.

Patanakul, P. en A. Shenhar, (2012), 'What Project Strategy Really is', *Project Management Journal*, vol. 43, p. 4-20

Storm, P. (2000), *Strategy in Projects*, Maastricht: AMI Management Consultancy.

Storm, P., G. Fröhlich en T. Overmans, (2011), *Leidinggeven aan Projectmanagers*, Assen: van Gorcum