

ProjectManagement Parade

“Van resultaten naar waarde”

De waarde van de resultaten

Arjan Jonker
13 April 2006

Introductie

- Arjan Jonker
 - Project/programmamanager
 - Managing partner KWD Resultaatmanagement
- KWD Resultaatmanagement:
 - Senior project/programma en interim managers
 - Op het raakvlak van business en ICT
 - Onafhankelijk
 - Sinds 2001, omvang 20 medewerkers

Projectmanagement

Project Management Institute (1987):

“The art of directing resources to meet objectives and fulfill participant satisfaction”

De storyline

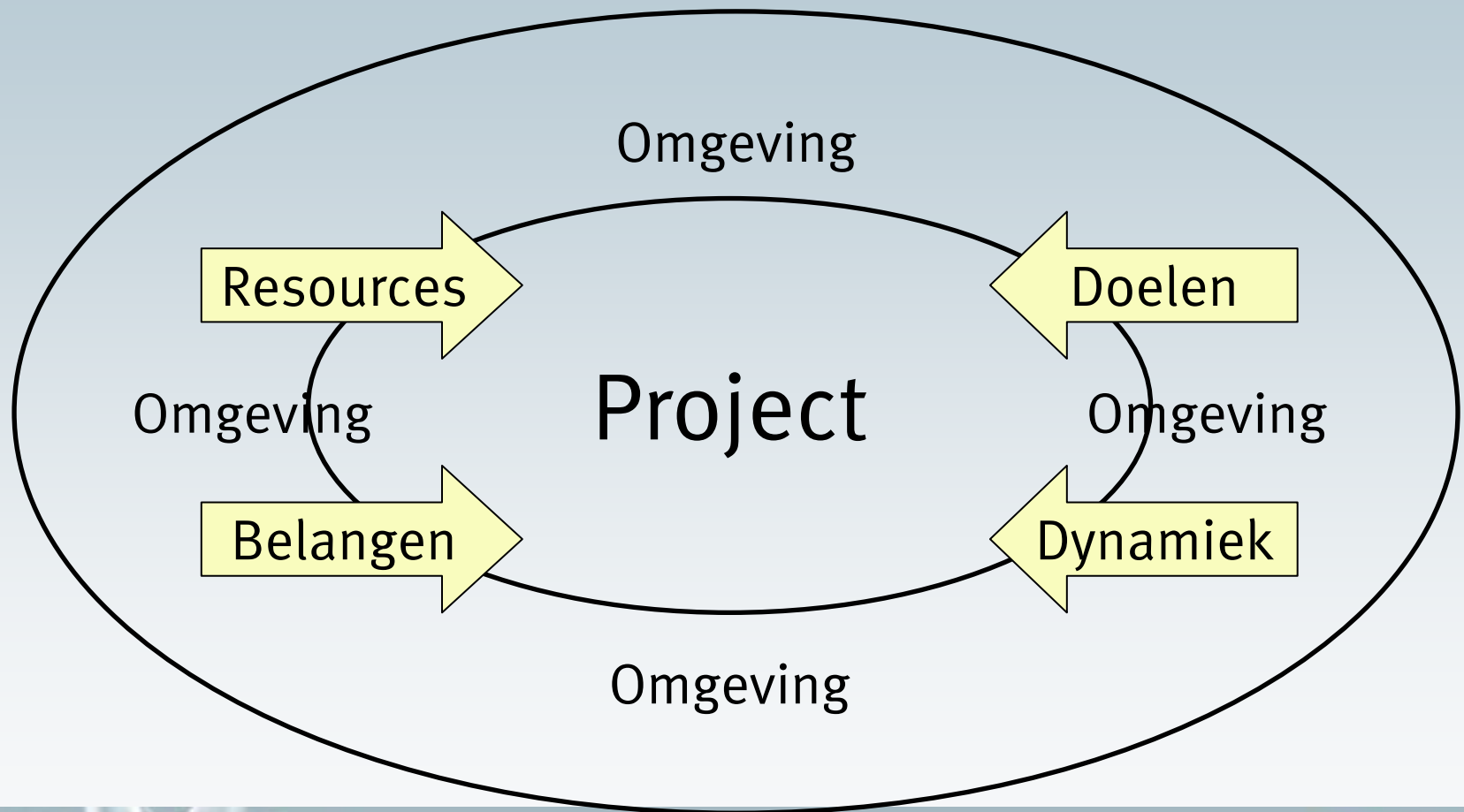
- Thema PMI = van resultaat naar waarde
- Mijn invalshoek: de waarde van de resultaten
- Gebaseerd op
 - Onderzoek naar kritieke succesfactoren van CRM
 - Een model voor bepalen van het soort succes dat een project moet leveren

Kernboodschap: mits goed bestuurd levert een project (resultaten) een waardevolle bijdrage aan de organisatie

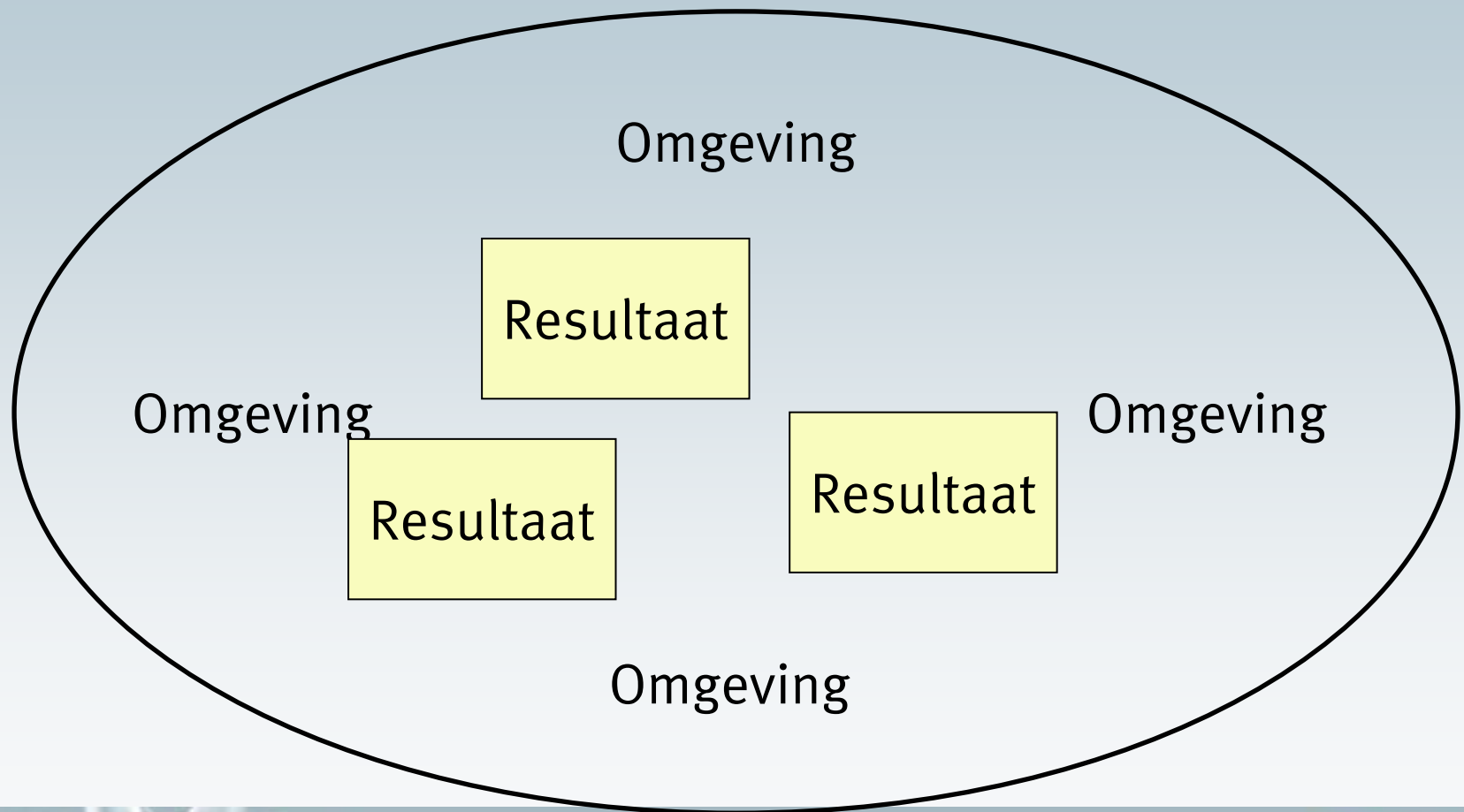
De waarde van de resultaten ..

1. Onderzoek naar CRM bij financials
2. Waarde en succes(factoren)
3. Een “model” voor het bepalen van de succes-karakteristieken
4. Sturen op succes
5. Conclusies

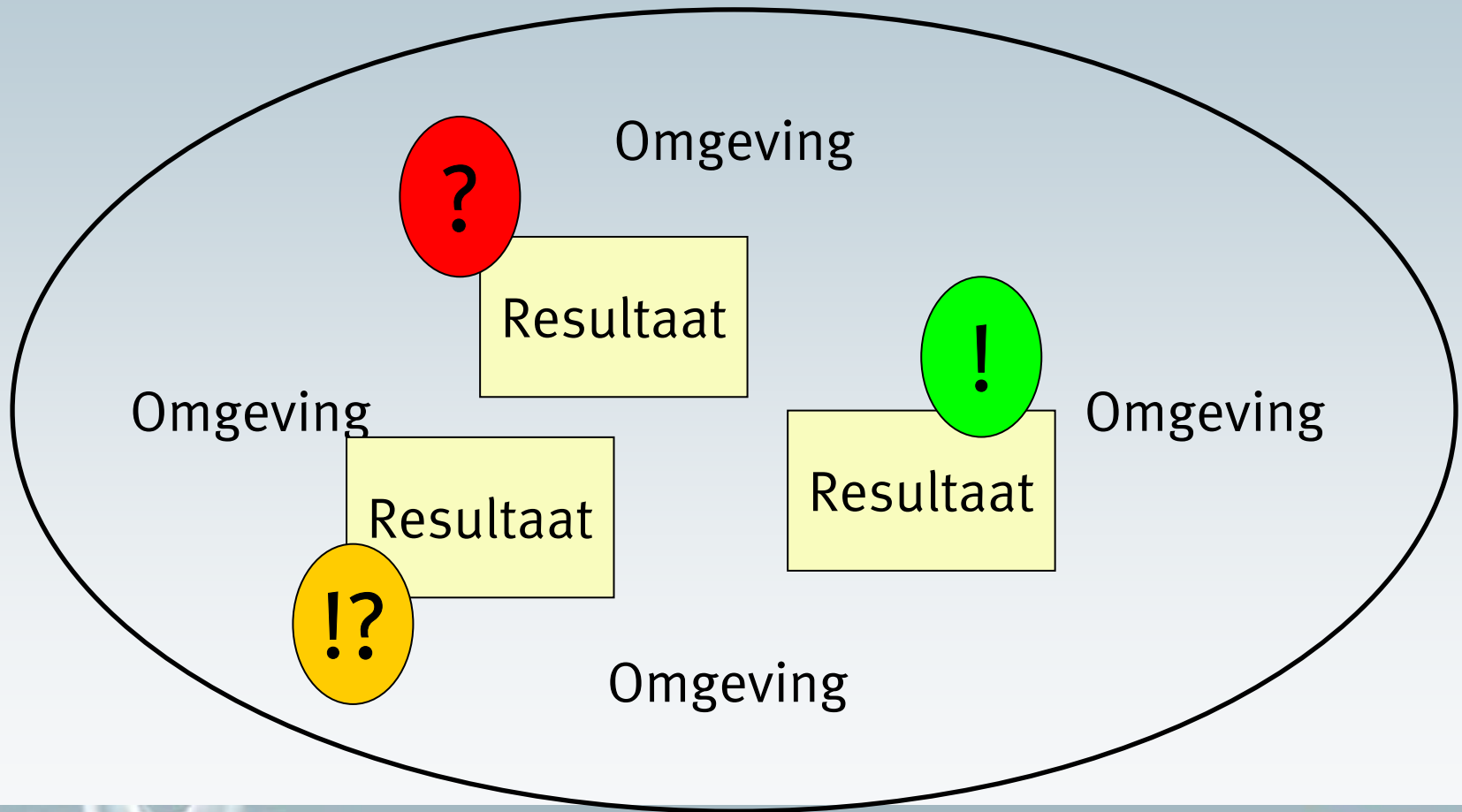
Project en haar omgeving



Project en haar omgeving



Hoe worden de resultaten gewaardeerd ?



Onderzoek naar succes CRM bij financials

Interviews met business- en informatie-managers

Case	Resultaten geleverd ? (ja/nee)	Cijfer succes (1-4)
Verzekeraar-1	Ja, maar alleen contactmngt verbeterd	2
Verzekeraar-2	Nee, gestrand in strategie-discussie	2
Verzekeraar-3	Ja, vooral door webselling	3
Bank-1	Ja, selfservice, mailingfunctie mislukt door slechte klantdata	3
Bank-2	Nee, instabiel pakket. Wel goede strategie bedacht	2
Belegger-1	Ja, klantbeheer is verbeterd ten koste van efficiency	2
Bank-3	Ja, verkoop verbeterd, klachtenafhandeling verslechterd	3
Bank-4	Ja, verkoop is verbeterd, proces is nog inefficiënt	3
Belegger-2	Ja, betere mailings maar wel toename klachten	3
Verzekeraar-4	Ja, maar opruimen legacy is mislukt	3

Conclusie uit deze cases

- *Succesvol ? Op een schaal van 1-4 een 2,6. Geen denderend succes dus....*
- *Twee cases: implementatie mislukt, afgesproken resultaten niet geleverd, toch succes geboekt.*
- *Acht cases: implementatie gelukt, afgesproken resultaten (uiteindelijk) geleverd, succes valt tegen*

Resultaten geleverd, toch niet succesvol
Project mislukt en toch waarde geleverd

De waarde van de resultaten ..

1. Onderzoek naar CRM bij financials
2. Waarde en succes(factoren)
3. Een “model” voor het bepalen van de succes-karakteristieken
4. Sturen op succes
5. Conclusies

Wat is een succesvol project?

Projectsucces is de mate :

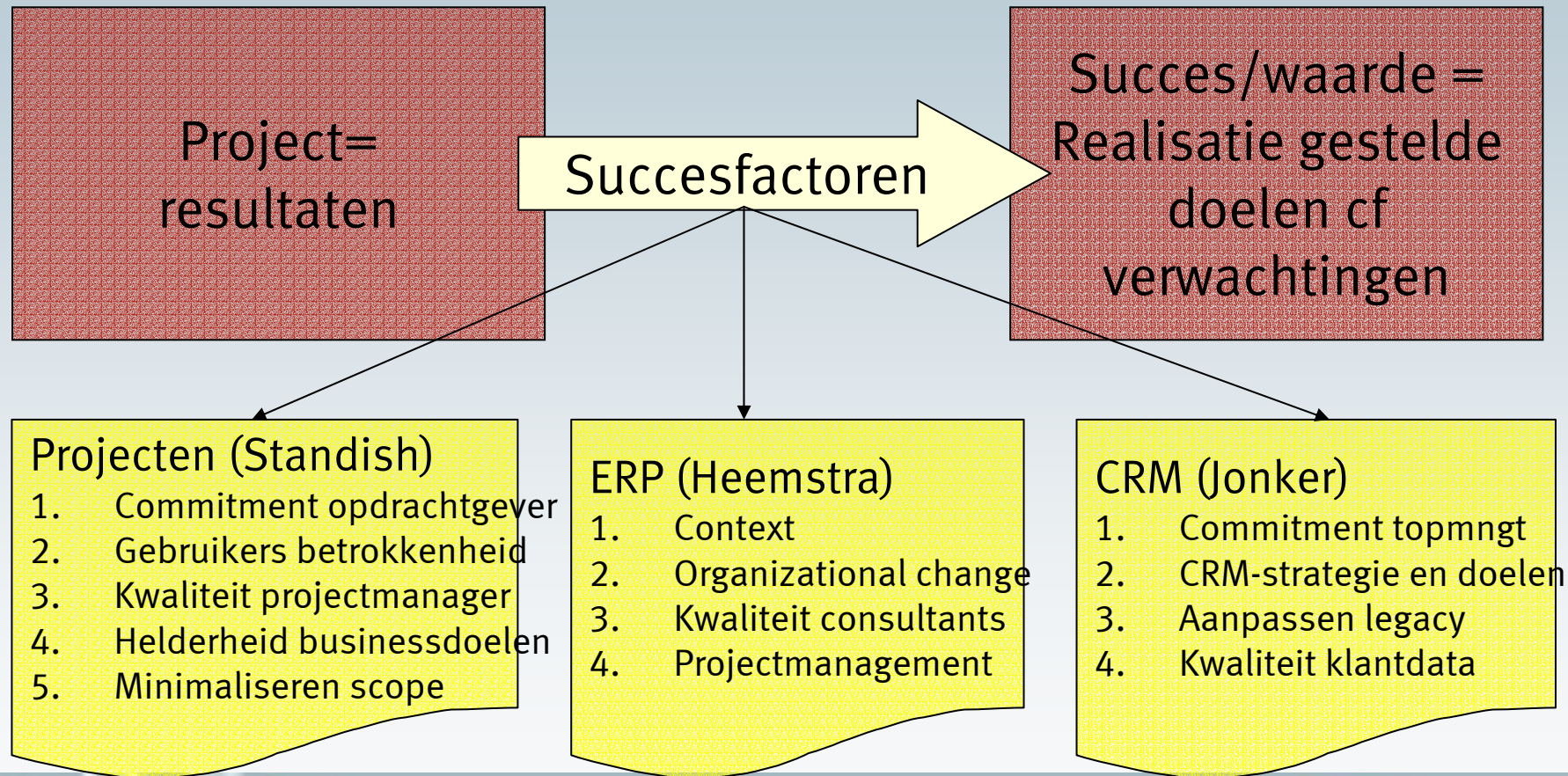
- “waarin het projectresultaat betrokken stakeholders tevreden stelt”, (Bernard Vuijk, 2006).
- “waarin het beoogde resultaat in de ogen van de opdrachtgever overeenkomt met het werkelijk opgeleverde resultaat” (Teun van Aken, 1996).

Van resultaat naar waarde

Level	Projectresultaat	Waarde	Conclusie
<i>Techniek</i>	<i>“het werkt”</i>	<i>Nee</i>	<i>Niet per definitie succesvol</i>
<i>Project</i>	<i>“Binnen tijd en geld”, “Conform specs”</i>	<i>Nee</i>	<i>Niet per definitie succesvol</i>
<i>Organisatie</i>	<i>“Conform verwachtingen” en “Draagt bij aan bedrijfsdoelen”</i>	<i>Ja</i>	<i>Succesvol</i>

Waarde = succes
Succes afmeten aan bedrijfsdoelen en waardering
van stakeholders

Resultaten en succes/waarde



Ontwikkeling succesfactoren

1. Leveren binnen afgesproken Tijd en Geld

- Eerste projectmanagement-concepten in industrie (1960)

+

2. Leveren afgesproken projectresultaten met afgesproken kwaliteit

- Opkomst toepassing projectmanagement in ICT (1980)

+

3. Leveren waarde aan betrokken stakeholders

- Doorontwikkeling vakgebied (1990)

+

4. Leveren (toekomstige) waarde aan totale organisatie

- Doorontwikkeling vakgebied (2000)

+

.....

Ontwikkeling
vakgebied
project-
management

Conclusie: succesfactoren

- Top-3 factoren
 - Helderheid doelen/strategie
 - Commitment opdrachtgever
 - Kwaliteit projectmanager

- Toenemende context-eisen
 - Stapeling van factoren

Het wordt steeds moeilijker om succesvol te zijn
Eisen aan projectmanager worden meer en hoger

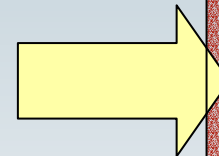
De waarde van de resultaten ..

1. Onderzoek naar CRM bij financials
2. Waarde en succes(factoren)
3. Een “model” voor het bepalen van de succes-karakteristieken
4. Sturen op succes
5. Conclusies

Bepalen projectsucces ?

- In het kader van project faal- en slaag factoren veel aandacht en onderzoek naar:

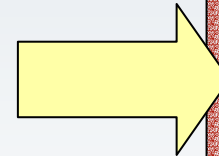
- Tools & projectmethoden
- Beheersaspecten Tijd & Geld
- Delivery conform specificaties



Gericht op project
(resultaten)

- Weinig aandacht voor:

- Inhoud van succes
- Meetbare criteria



Shenhar & Renier:
model voor
succes van ICT-
projecten

Sturen op succes (1)

- Succesdimensies:
 - Efficiency tijdens het project
 - Voordelen voor de gebruikersorganisatie
 - Business voordelen
 - Toekomstige opportuniteiten
- Relateren aan omvang en onzekerheid project/programma
- Vooraf (opdrachtgever/opdrachtnemer) bespreken en vaststellen

Sturen op succes (2)

Proces & ICT	Kleine aanpassing	Grote aanpassing	Grotendeels Vernieuwing	Complete vernieuwing
Succesfactor				
Leveren binnen Tijd & Geld	Tijd en geld	Tijd en geld	Tijd en geld Benefits	Tijd en geld Benefits
Leveren cf Requirements	Sturen op specificaties	Business- participatie	Ontwikkel- proces	Verbeter plateau's
Leveren business voordelen	Nvt	Haalbaarheid	Organisatie	Organisatie
Leveren strategische voordelen	Nvt	Nvt	Fit met strategie	Ontwikkelen strategie

Voorbeeld-1: Vervangen factureringssysteem

Proces & ICT	Kleine aanpassing	Grote aanpassing	Grotendeels Vernieuwing	Complete vernieuwing
Succesfactor				
Leveren binnen Tijd & Geld	Tijd en geld	Tijd en geld	Tijd en geld Benefits	Tijd en geld Benefits
Leveren cf Requirements	Sturen op specificaties	Business- participatie	Ontwikkel- proces	Verbeter plateau's
Leveren business voordelen	Nvt	Haalbaarheid	Organisatie	Organisatie
Leveren strategische voordelen	Nvt	Nvt	Fit met strategie	Ontwikkelen strategie

Voorbeeld-2: ERP/CRM-implementatie

Proces & ICT	Kleine aanpassing	Grote aanpassing	Grotendeels Vernieuwing	Complete vernieuwing
Succesfactor				
Leveren binnen Tijd & Geld	Tijd en geld	Tijd en geld	Tijd en geld Benefits	Tijd en geld Benefits
Leveren cf Requirements	Sturen op specificaties	Business- participatie	Ontwikkel- proces	Verbeter plateau's
Leveren business voordelen	Nvt	Haalbaarheid	Organisatie	Organisatie
Leveren strategische voordelen	Nvt	Nvt	Fit met strategie	Ontwikkelen strategie

Soort succes afhankelijk van soort project
Model biedt handvatten waar je op moet sturen

De waarde van de resultaten ..

1. Onderzoek naar CRM bij financials
2. Waarde en succes(factoren)
3. Een “model” voor het bepalen van de succes-karakteristieken
4. Sturen op succes
5. Conclusies

Case-A: CRM bij verzekeraar

- De case
 - Verschillende marktlabels
 - Contactmngt succesvol geïmplementeerd
 - Vervolg: klantbeheer
 - Doel = integraal klantbeeld
 - Gestrand: doelen en strategie niet duidelijk, opdrachtgeverschap verdeeld
- Resultaten
 - Werkend systeem voor mailings, door sommige labels in gebruik genomen
 - Klantgegevens deels opgeschoond

Beoordeling waarde:

- Marktaandeel gegroeid !
- Aantal klanten toegenomen

Er werd gestuurd op:

- Specificaties
- Samenwerking tussen labels

Cf model, sturen op:

- Strategie
- Organisatie (veranderingsmngt)

Case-B: CRM bij bank

- De case

- Groot callcenter, moet worden omgebouwd naar verkoopkanaal
- Nieuw SW-pakket
- Eerste implementatie van leverancier in Europa
- Migratie gegevens uit circa 15 legacy-systemen

- Resultaten

- Pakket draait (uiteindelijk)
- Reparatie-actie nodig geweest om data op orde te brengen
- Vertrouwen eindgebruikers laag

Beoordeling waarde:

- Verkoop toegenomen
- Klachtenafhandeling verslechterd

Er werd gestuurd op:

- Tijd en geld
- ICT-component

Cf model, sturen op:

- Strategie
- Ontwikkelen proces & ICT

Vooraf bespreken welke succesfactoren en dus waarop gestuurd moet worden !

Conclusies

Resultaten geleverd, toch niet succesvol
Project mislukt en toch waarde geleverd

Waarde = succes
Succes afmeten aan bedrijfsdoelen en waardering
van stakeholders

Het wordt steeds moeilijker om succesvol te zijn
Eisen aan projectmanager worden meer en hoger

Soort succes afhankelijk van soort project
Model biedt handvatten waar je op moet sturen

Vooraf bespreken welke succesfactoren en dus
waarop gestuurd moet worden !

Tenslotte

- Interesse in artikel over succescriteria van projecten ?
- Interesse in onderzoek naar succesfactoren van CRM ?
- Mail naar: arjan.jonker@kwdrm.nl