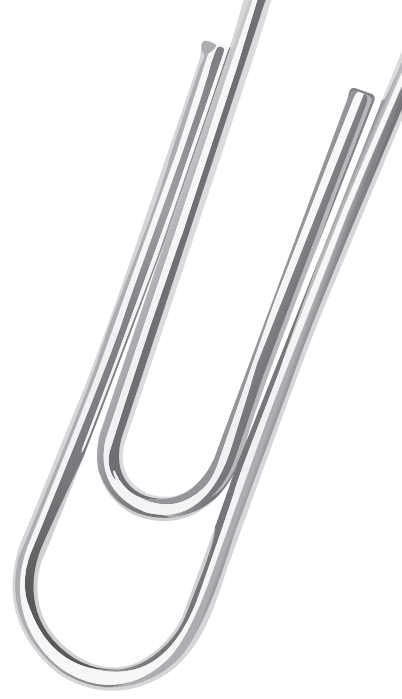


KÂRLI
PROJE
YÖNETİMİ

JOE KNIGHT
ROGER THOMAS
VE BRAD ANGUS
JOHN CASE İLE BİRLİKTE

Çeviren: Melis İnan



PROJELERİ YOLUNDA VE
BÜTÇE İÇİNDE TUTMAK İÇİN
GÜVENİLİR BİR KILAVUZ

KÂRLI PROJE YÖNETİMİ

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS



ISBN 978-605-322-346-7

© 2012 Joe Knight, Roger Thomas, Brad Angus

Orijinal adı ve yayıncısı: *Project Management For Profit*, Harvard Business Review Press

Optimist Yayın Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti.

Sertifika no. : 11970

Telefon : 0216 481 29 17-18

Faks : 0216 521 10 64

e-posta: optimist@optimistkitap.com

www.optimistkitap.com–www.iskitaplari.com

facebook.com/optimistkitap

twitter.com/optimistkitap

www.youtube.com/OptimistKitap

www.optimistkitapblog.com

Optimist yayın no. : 445

Konu : İş ve Yönetim

Yayına hazırlayan : Cemal Engin

Basım : Mart 2017, İstanbul

Düzeltili : Ahmet Ant

Düzenleme : Nermin Uçar Vatan

Baskı ve cilt : Pasifik Ofset

Sertifika no. : 12027

Cihangir Mah. Güvercin Cad. No:3/1

Baha İş Merkezi A Blok Kat:2

34310 Haramidere / İstanbul

Tel: 0212 412 77 77

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|-----|
| <i>Teşekkür</i> | 7 |
| <i>Giriş</i> | 9 |
| Birinci Kısım: Temeli Oluşturmak | 19 |
| 1. Kong Lunapark Treni, Kârlı Proje Yönetimine Nasıl Yol Gösterdi? | 21 |
| 2. Muhasebe Bölümü Neden En Kötü Düşmanınızdır? | 29 |
| 3. Kontrolün Üç İlkesi | 41 |
| İkinci Kısım: Sistemi Çalıştırmak | 51 |
| 4. Malzemelerinizi Takip Etmek | 53 |
| 5. Tamamlanma Yüzdesini Ölçmek | 63 |
| 6. Kritik Rakam: Saat Başına Brüt Kâr | 73 |
| 7. Saat Başına Brüt Kâr Çalışma Tablosu | 83 |
| 8. Büyük Projeleri Yönetmek | 101 |
| Üçüncü Kısım: Emeğinizin Karşılığını Fazlasıyla Almak | 123 |
| 9. Skor Tabelası Oluşturmak | 125 |
| 10. Tüm Yararları Gerçekleştirmek | 139 |
| 11. Dış Müşteri Olmadığında | 153 |
| 12. Başarının Üç Anahtarı | 161 |

TEŞEKKÜR

Yazarlar, Kârlı Proje Yönetimi sisteminin temelini atan kişilere özel teşekkürler sunmayı borç bilirler:

- Bir işletmeyi yeni yollarla yürütme vizyonu için, Setpoint'in kurucu ortağı Joe Cornwell'e
- Kârlı Proje Yönetiminin gerektirdiği iç işletme sistemlerinin geliştirilip sürdürülmesine dair içgörülerini ve inovasyonlarından dolayı, Setpoint'in kurucu ortağı Joe VanDenBerghe'ye

Bu iki Joe, Setpoint'i çoğu işletmeden kökten farklı bir şekilde yürütmeye karar verdiklerinde büyük bir inanç sıçraması yaşadılar. Onların yöntem ve felsefeleri Kârlı Proje Yönetimi sisteminin temelidir ve bu nedenle onlara en içten şükranlarımızı sunuyoruz.

Ayrıca, Setpoint'te geçirdiğimiz yıllar boyunca birlikte çalıştığımız, kendini işine adanmış ve gayretli ekip üyelerinin her birine özel teşekkürlerimizi göndermek istiyoruz. İnançsız ve adanmışlığımız olmasaydı, bu sistem asla işe yaramazdı.

Tüm düşünce ve fikirlerimizi okunabilir metinler halinde düzenleyen ve şekillendiren John Case'e de özel olarak teşekkür ederiz. Bunu sensiz yapamazdık John.

Harvard Business Review Press'teki tüm ekibin yanı sıra editörümüz Tim Sullivan'a da teşekkür etmek isteriz. Onların içgörülerini ve uğraşlarını olmasaydı bu kitap asla olmazdı. Ve bu kitabı hayata geçirme sürecinde bize rehberlik eden James Levine'e ve Levine Greenberg Literary Agency'deki geri kalan tüm ekibe teşekkür ederiz.

GİRİŞ

ARTIK BAŞ AĞRISI, YÜKSEK TANSİYON VE MİDE YANMASI YOK

Göreviniz projeleri kapsıyor mu? Eğer kapsıyorsa, geleceğe hoş geldiniz. Bugünlerde projeler her yerde.

Bunun nedenlerinden biri, proje tabanlı şirketlerin günümüz ekonomisinde inanılmaz çoğalması. İnşaat firmaları, yazılım şirketleri, mimarlık ve mühendislik firmaları, pazarlama ile halkla ilişkiler ve danışmanlık işletmeleri, tasarımcılar, makine imalatçıları, etkinlik yöneticileri, enformasyon teknolojisi sistemleri şirketleri ve daha da fazlası. Bazen, tüm dünya gitgide daha fazla proje tabanlı hale geliyor gibi görünüyor, çünkü artık insanlar büyük coğrafi mesafelere rağmen kolaylıkla işbirliği yapabiliyorlar.

Tüm bu proje tabanlı girişimler ayrı, özel işler üstlenip bunları başarılı, kârlı bir sona ulaştırarak hayatlarını kazanıyor (veya kazanmaya çalışıyor). Diğer bir deyişle, şirket sahibi ya da CEO'dan en yeni işi yürüten hat yöneticisine kadar herkes, proje yönetimlerinin kalitesi sayesinde yaşıyor veya ölüyor.

Ayrıca, iyi proje yönetimine bağımlı olanlar sadece proje tabanlı işletmeler değildir. Tüm şirketler (imalatçılar, perakendeciler, sigortacılar, medya şirketleri, sağlık hizmeti kuruluşları, hatta kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve kamusal kurumlar) hızla değişen piyasalarla karşı karşıya. Hızla uyum sağlamak zorundalar. Peki, nasıl uyum sağlayacaklar? Bildiniz: Projelerle. Yeni ürün ve hizmetler oluşturur, yeni ekipman geliştirir ya da satın alır, yeni prosedür ve sistemler kurar, yeni pazarlama kampanyaları başlatır, yeni tesisler inşa ederler. Büyük şirketlerin çoğunun bir proje yönetimi ofisinin olmasına ve çok sayıda yetenekli proje yöneticisine ihtiyaç duymasına şaşmamak gerek. Başarılı projeler olmadan bataklığın dibini boylar ve yeni rekabet dünyasında arkada kalırlar.

Tüm bu gelişmeler, bir görevin rağbette olduğu anlamına gelir: proje yöneticisinin görevinin. İyi eğitilmiş ve akıllı proje yöneticilerine duyulan ihtiyaç, hiçbir zaman bugünkü kadar fazla olmamıştı. Proje yönetimi pozisyonları için online iş aramaları, hem yurt içinde hem de yurt dışında her zaman yığınla açık kadro listesi çıkarıyor. Karmaşık teknolojiler, sonu gelmez altyapı iyileştirmeleri ve küresel piyasaların açılması, doğru yeteneklere sahip biri için sonsuz fırsatlar sunuyor gibi görünüyor. Proje yönetimi, muhtemelen iş dünyasında en çok aranan beceri dizilerinden biri olmaya devam edecek ve gerektirdiği şeylere sahip olanlar için oldukça kazançlı bir uğraş haline gelecek.

Fakat ister kısa ister uzun süreliğine olsun, bir proje yönetiminde bulunduysanız, bu mesleğin üzücü küçük sırrını da bilirsiniz. İyi proje yöneticileri (*gerçekten* iyi olanları) bulmak zordur. Gerçekten işe yarayan proje yönetimi yöntemlerini bulmaksa daha zordur.

Bunun nedeni, proje yönetiminin çok çetin bir uğraş olmasıdır. Her projenin tanımlanmış bir çapı, bir bütçesi ve bir programı vardır. İlk bakışta bu, çok iyi yönetilebilir gibi görünür. Patronun veya proje yöneticisinin nezareti altında ekip, işe girer.

Fakat sıkıntılar bundan sonra gelir. İş kontrolden çıkmaya başlar. Çap arttıkça artar. Maliyetler doruklara ulaşır. Program cıvık bir şakaya döner. Yöneticiler işlerin yanlış gittiğini görür ama bu konuda ne yapacaklarını bilemezler. Baş ağrıları, yüksek tansiyon ve mide yanmaları başlar; ülserden ve erken yaşta grileşen saçlardan bahsetmeye gerek bile yok.

Eğer abarttığımızı düşünüyorsanız on soruluk şu küçük testi yapın. Bu testin farklı versiyonları birçok proje yönetimi kitabında görülebilir, dolayısıyla bir özgünlük iddiasında değiliz. Sadece bu sorularda kendi deneyiminizi (veya şirketinizinizi) görüp görmediğinize bir bakın.

1. Bir projede bütçeyi hiç aştınız mı?
2. Bir projenin zaman çizelgesini hiç geçtiniz mi?
3. Projelerinizin hızla yüzde 90 tamamlanmış hale gelip sonra da sanki sonsuza dek o noktada durakladığı oldu mu?
4. Projeleriniz bittiğinde, para kazandığınızı mı yoksa kaybettiğinizi mi anlamanız genelde otuz günden fazla zaman alıyor mu? (Ve bunun ardından da muhasebeciniz ya da finans departmanınız rakamları en az bir kez değiştiriyor mu?)
5. Şüphe götürmez bir projede, nedenini hiç anlamadan para kaybettiğiniz oldu mu?
6. Projenin çap ya da kapsamının kontrol edilemeyecek ölçüde büyümesinin, üzerinde çalıştığınız her projenin bir parçası olduğunu (ve bu konuda ne yapacağınızı bilmediğinizi) fark ettiniz mi? Proje çapının çılgınca büyümesi yüzünden çok para batırdığınız oldu mu?
7. Dikkatsizce planlanmış bir proje düşündüğünüzün üç katı zaman aldı mı? Ve iyi planlanmış bir proje de iki katı?
8. Projenin tamamlanmasının ardından, program ve bütçe başarısı açısından projeyi gözden geçirirken çok utandığınız hiç oldu mu?
9. Ekip üyeleriniz, kendi işleri olmadığından dolayı bütçe ve programlara karşı rahat bir tutum içindeler mi?

10. Sadece projelerinizin kârlılığı ile geçiminizi sağlamak zorunda olsaydınız, uzun zaman önce açlıktan ölmüş mü olurdunuz?

Bu sorulara verilen dürüst yanıtlar tipik olarak, homurdanan ve yüzü kızarmış bir sürü işletme sahibi ve yönetici üretir. Hayatımızda en azından bir kez, bu soruların neredeyse hepsine de evet yanıtını verdiğimiz olmuştur. Eğer sadece iki ya da üç tanesine evet yanıtını verdiyseniz bize güvenin: Bu kitaba ihtiyacınız var.

Elbette fazla basite indirgemek gibi bir niyetimiz yok. Proje yönetimi başarısızlıkların yanı sıra başarılar da üretir. Fakat başarılar da kolayca gölge düşebilir. Las Vegas'ta bir eğlence parkı inşaatı işiyle ilgilenen tanınmış bir proje yöneticisi öyküsüne kulak verin:

Vegas şeridine monte edilmek üzere orta büyüklükte dört eğlence yolu inşa ediyorduk. Kısa zamanlı bir programdı ve on dört ay önce sözleşme imzalandığı andan itibaren ortam çok gergindi. Müşteri, yeni yollarla birlikte yeni bir kumarhane de açmayı planlıyordu. Las Vegas ve kumarhane inşaatıyla ilgili bilmeniz gereken bir şey vardır: Kumarhane, müşterinin para makinesidir. Para makinesini açmanın önünde engel oluşturan her şey ciddi bir sorundur. Bir seferinde, müşteri temsilcilerinden biri, projeyi zamanında tamamlayamazsak kendimi Nevada çölünde derin bir çukurda bulacağımı açık açık belirtti. Gerçekten de bunu yapacaklarını kastettiğini düşünmüyorum ama yine de sözünü ciddiye aldım. Gecikme, kesinlikle bir seçenek değildi.

İşleri zamanında yetiştirmek için haftanın yedi günü, gece gündüz, bayram seyran demeden çalıştık. Ve sonunda bitiş çizgisine ulaştık. Yerel bir televizyonun haber spikeri ekip üyelerimizle röportaj yaptı. Kurdele kesme töreni

için şirketimizin genel başkan yardımcısı geldi. Törende, müşterinin aksi inşaat müdürü kalabalığın içinden sıyrıldı ve herkesi şaşkırtan bir şekilde kollarını açıp bize kocaman sarıldı. “Başardık!” dedi. “Aferin! Sizinle her zaman, her projede çalışırım çocuklar!” Şerefe kadeh kaldırmalar, fotoğraf çekimleri, inşaat treylerinde hazırlanan uzun sofralar ve herkesin yüzünde gülümseme vardı. Genel merkezimize geri döndüğümüzde, yine kahramanlar gibi karşılandık.

Yaklaşık iki ay sonra finans başkan yardımcısı bizi çağırdı. Tebrik edilmeyi ve Vegas zaferinden ne kadar kâr ettiğimize dair son bir hesap almayı bekliyorduk. Fakat başkan yardımcısının yüzündeki ifade hiç de tebrik gibi değildi. “Bana ayrıntılarıyla açıklamanız gerek” dedi kabaca, “Vegas projesinde bir milyon dolar kaybetmeyi nasıl başardınız? Bu projenin böyle bir felaket olmasına inanamıyorum.” Biz, tüm sıkıntılara rağmen takriben yarım milyon dolar kazanacağımızı hesaplamıştık. Fakat işi bitirmemizden çok sonra projeye dahil olan yan maliyetleri hesaba katmamıştık. Genel masrafların dağıtımını düşünmemiştik. İşgücünün düzgün bir şekilde hesaplanıp projede masraf gösterilmesinde birkaç haftalık bir gecikme olduğunu fark etmemiştik.

Sonunda, bir ton para kaybettiğimizi anladık. Artık kahraman değil, “şirketi neredeyse batıran” günah keçileriydik.

Geleneksel proje yönetimi sistem ve araçları genelde, para kazanıp kazanmadığınızı ya da kazanmıyorsanız bu konuda ne yapacağınızı size zamanında söylemede başarısız olur. Ellerinde dolaştırdıkları tüm o çizelgeler, programlar ve diğer çıktılarla proje yöneticileri, çok fazla enformasyona sahip gibi görünebilirler ama aslında ellerinde çok az enformasyon vardır. Elbette proje yöneticileri zaman zaman finansal raporlar alabilirler ama bu raporlar nadiren faydalı olur. Tipik bir proje, Vegas eğlence

parkı yolu gibidir: Finans bölümü son hesabı yapmak için zaman ayırmıncaya dek gerçekten kimse, tüm işin kârlı mı ya da bütçe içinde mi olup olmadığını bilmez. Ve çoğu örnekte bu genellikle, proje tamamlandıktan çok sonra gerçekleşir.

Ayrıca programlama sorunları vardır. Bu kitabın yazarlarından Roger, bir zamanlar bir yazılım şirketinin çiçeği burnunda proje yöneticisiydi ve gelişiminin ilk aşamalarında olan bir ürün için büyük, ayrıntılı bir program oluşturmuştu. Sonrasında şunlar olmuştu:

Baş geliştiriciyle bir toplantıdaydım ve gerekli görevlerle bunların ana programdaki yerine dair ayrıntıların üzerinden geçiyorduk. Gerçekçi teslimatları ve zaman çerçevelerini tartışmaya çalıştığımız tuhaf bir saatin ardından geliştirici en sonunda köpürdü: “Neden bu zırvalarla zamanımı boşa harcadığımı anlamıyorum!” diye feryat etti. “Programın bir şaka olduğunu herkes bilir ve biz buna hiç dikkat etmeyiz. Bu tür bir yazılımı geliştirmeyi öngörmek veya programlamak imkânsızdır. Bittiğinde bitmiş olacak.” Ve toplantı sona erdi.

Ne yazık ki bu tepki alışılmadık değildir. Programları geliştiren insanlar, son ürünü teslim etmesi gereken kişilerden çok az girdi alır ya da hiç almazlar. Bazen proje ekibinin duyup duyacağı tek program enformasyonu, son teslim tarihi olur. Doğası gereği insanlar, kendilerine danışılmamış olan ve ulaşılamaz saydıkları programları umursamama eğiliminde olurlar. Ellerinden gelenin en iyisini yapacaklarını ve işin “bittiğinde bitmiş olacağını” düşünürler. Laf arasında bu, bir proje yöneticisinin duyabileceği en korkunç sözdür. Yine de çoğu bunu, çok sefer duymuştur.

Yazılım şirketinde Roger, gerekli görevleri ayırtırmaya, böylece bunların makul bir şekilde öngörülebilir, dolayısıyla programlanabilir olmasına ve aynı zamanda da proje ekibinin programı benimsemesini sağlamaya ihtiyaç duyuyordu. İnsan-

ların projeyi tamamlamak için gereken görevlere bakış açılarını değiştirmesi ve ekibin on ikiden vurması için bazı somut ve erişilebilir hedefler oluşturması gerekiyordu. Yazık ki o zamanlar, Roger tüm bunları nasıl yapacağını bilmiyordu.

Finansal sorunlar ve programlama sorunları (elbette bunlar birbirleriyle bağlantılıdır) bir sürü sıkıntılı sonuca yol açar.

- Diyelim ki projenizde programın gerisindedesiniz. Doğal dürtü, soruna para akıtmak olur. Biz buna *para topunu ateşlemek* diyoruz. Daha fazla saat. Daha fazla beden. Dışarıdan taşeronlar getirmek. Peki, tüm bunlar kârlılığın altını oyacak mı? Böyle olmasından korksanız da olup olmayacağını bilmiyorsunuz. (Bütçede “para topunu ateşle” başlığı altında bir kalem olmadığını biliyorsunuz ama.) Finansal açıdan nerede durduğunuzu bilmediğinizden ancak kontrol edebildiğinizi kontrol ediyorsunuz: teslim tarihini.
- Veya belki bütçeyi aştınız. Hızla masraflardan kesersiniz. Peki hangilerinden? Ve ne kadar? Bu arada, bu sorun nereden kaynaklandı? Ve tam olarak ne zaman gerçekleşti? Muhtemelen yine bilmiyorsunuz çünkü proje yönetimi sisteminiz bunu size anlatmıyor.
- Ya da diyelim ki müşteriniz birkaç değişiklik istedi. Her birinin maliyetini tam olarak tahmin edip projeniz devam ederken bunların kârlılık üzerindeki etkilerini izleyebilir misiniz? Muhtemelen hayır. Herhangi bir anda ekibiniz, bu tür bir çap aşımına karşı önlem almak adına finansal olarak nerede durduğunuzun farkında mı? Yine muhtemelen hayır.

Genellikle projeler umutla ya da dualarla yönetilir. *Zamanında ve bütçe içinde tamamlanmasını umarız. (Başka) hiçbir şeyin kötü gitmemesi için dua ederiz. Fakat aslında durumu bilmeyiz çünkü yaptığımız her hamlenin finansal etkisini takip etmek için iyi bir sistemimiz yoktur.* Aslına bakılırsa eğer

sisteminiz, harcanan parayı kullanılan işgücüyle bir ölçüde gerçek-zamanlı bir temelde birbirine bağlamanıza izin vermezse başınız derttedir, zira projeyi tamamlamak için bu iki kaldıracı da kullanamazsınız.

Proje tabanlı şirketler bu başarısızlıkların korkunç bedellerini öder. Birçoğu iflas eder. Kârlı Proje Yönetimi sistemini yaratmış şirket olan Setpoint, üçüncü nesil rakiplerinin düzeyinde ve sadece yirmi yıldır faaliyet içindedir. Eğer proje tabanlı bir şirket hâlâ iflas etmediyse, yürüyen ölümler arasında olabilir: Bilirsiniz, son projenin açığını bir sonrakinin avansıyla kapatmak. Bu, uygun bir uzun vadeli çözüm değildir. Bu, kâr ile değil nakit akışıyla yaşamak demektir.

Hemen görülmesi de, faaliyet şirketleri de kötü proje yönetiminin bedelini öder. Şimdiye dek bir faaliyet şirketinden herhangi biri, yeni bir IT sisteminin kurulumunun ya da yeni bir tesisin inşaatının programa ve bütçeye uygun bir şekilde yapıldığını görmüş müdür? Peki ya yeni bir ürünün piyasaya sürülmesine ya da büyük çaplı bir web sitesinin yeniden tasarımına ne demeli? Gecikmeler ve fazla maliyet, bağlama bakılmaksızın neredeyse her yerde görülür ve dolayısıyla projeler, aksi halde ihtiyari nakit olacak nakdi yiyip bitirir.

Fakat işler böyle yürümek zorunda değil. Bu kitap, işletmesi ne kadar küçük olursa olsun her şirket sahibine ve proje yöneticisine, projelerin farklı biçimde nasıl yürütülebileceğini gösterecektir. Geliştirdiğimiz sistemi kullanarak şirket sahibi ya da yöneticisi ve onların ekipleri şunları yapabileceklerdir:

- İlerlemeyi (sadece kilometre taşlarını ve bütçeyi değil aynı zamanda kârlılığını) haftalık bir temelde düzgün bir şekilde takip etmek ve gerekli tüm rota düzeltmelerini yapmak.
- Projede çalışan herkesin, çalışmasının tam olarak nasıl gittiğini görmesine izin vermek ve yanlış giden şeylerin nasıl düzeltileceğine dair fikirlerinden faydalanmak. (Yanlış giden bir şey hep olur.)

- Sipariş değişikliği ihtiyacını çıktığı anda tespit etmek ve her birini genel projenin finansına dahil etmek.
- Müşterilerin büyük değişikliklerle son dakikada karşılaşp kızmamaları için onlarla haftada bir (iyi haberlerin yanı sıra kötülerle ilgili olarak da) iletişim kurmak. (Aynı şey, sürprizleri sevmeyen üst düzey yönetim için de geçerlidir.)
- Maliyet, saat ve benzerlerini hesaplamak için eski projelerin ayrıntılı veri tabanlarını kullanmak. Böylece bütçeler mümkün olduğunca doğru hale gelir.

İş hayatı ciddi, rekabetçi bir yarıştır ve kaybedenlerin yapacak başka bir şey bulmaları gerekir. Gerçek zamanlı bir skor tabelası olmasa, hiç kimse rekabetçi bir sporu profesyonel olarak yapmaz, çünkü kazandığını mı yoksa kaybettiğini mi bilemez. Proje yönetimine dair arıza güvenli sistemimiz her proje yöneticisine (ve proje üzerinde çalışan diğer herkese) aynen böyle bir skor tabelası sunar. Kelimenin tam manasıyla.

Lütfen, Kârlı Proje Yönetimi *sisteminden* bahsederken bir yazılım paketinden ya da geleneksel olmayan bir dizi muhasebe yönteminden bahsetmediğimizi aklınızda tutun. Bu sistem, verimliliği, ekip çalışmasını ve kârlılığı gözlemleyip bu sayede ilerletmenize yardımcı olan bir dizi metodoloji ve ölçüttür. Bu sistemi uygulamak için ihtiyaç duyacağınız tüm felsefe, yöntem ve formüller bu kitaba dahil edilmiştir. Sistemin ardında yatan teorilerde bir kez uzmanlaştığınızda, elektronik çizelgelerinizi kurmak ve projelerinizin herhangi bir anda finansal açıdan nerede durduğunu öğrenmek üzere verilerinizi bu çizelgelere eklemek basit bir iş olacaktır.

İlk üç bölümde Kârlı Proje Yönetimi sisteminin nereden geldiğinden ve temelinde yatan ilkelerden söz edeceğiz. Bu sistemin tam olarak neden ve nasıl işe yaradığını anlamanıza yardımcı olacak. Göreceğiniz gibi bu sistem, en başından itibaren, baskı yaratan bazı proje yönetimi sorunlarına bir çözüm arayan

pratik mühendisler ve iş insanları tarafından geliştirildi. Fildişi kulede yaşayanlar tarafından değil.

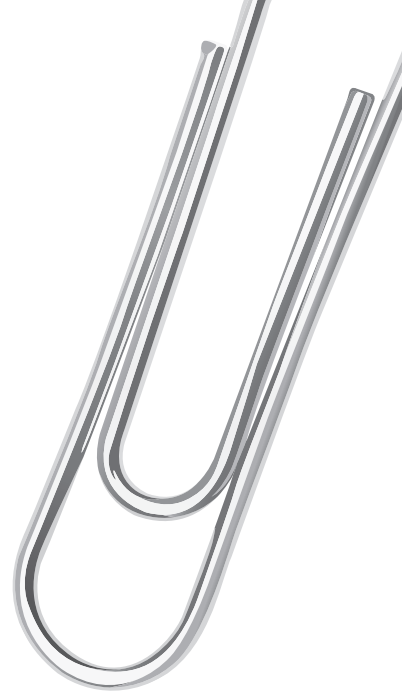
Ardından meselenin kalbine ineceğiz: sistemin nasıl işlediğini ve hem çalışmanızı gözlemlemek hem de rotadan sapma tehlikesi belirttiğinde düzeltici hamlelerde bulunmak için bunu nasıl kullanabileceğinizi tam olarak gösteren birkaç bölüm. Çap aşımına, gecikmelere ve fazla maliyetlere (sadece sizin değil) herkesin dikkat etmesi için, önemli enformasyonu ekibinizle nasıl paylaşacağınızı da göstereceğiz. Büyük projelerin nasıl idare edileceğini, projenin şirket dışından bir müşterisi yoksa ne yapılacağını ve sistemin her zaman en yüksek performans seviyelerinde işleminin nasıl garanti altına alınacağını tartışacağız. Kitabı bitirdiğinizde, Kârlı Proje Yönetimini şirketinizde uygulamaya hazır olacağınızı umuyoruz. (Diğer bir deyişle kendi projelerinizi yolunda ve bütçe içinde tutmaya hazır olacağınızı.)

Bugün proje yönetimi, bir pozisyon veya kariyerden daha fazlasıdır. Bir zihniyet haline gelmiştir ve iş dünyasının her köşesinde karşımıza çıkar. Her şirket, kaynaklarını mümkün olduğunca yakından yönetmeye çalışır ve proje yönetimi, bu uğraşın vazgeçilmez bir parçasıdır. Fakat her işletme, kadrosunda proje yöneticileri bulundurma deneyimini yaşamış değildir ya da profesyonel proje yöneticilerinin kullandıkları karmaşık yazılım ve araçlara erişimi yoktur. Bilhassa küçük ve orta ölçekli şirket sahipleri, tıpkı bir proje yöneticisinin yaptığı gibi, projeler şeklindeki ticari uğraşlarını sürekli olarak gözlemleyip yönetmelidir. Eğer bu kitap proje ve işletmelerini daha verimli bir şekilde yürütmelerine yardımcı olabilirse, hedefimize ulaştığımız demektir.

Bir şey daha var. Kitabın sunduğunun ötesinde enformasyona ya da rehberliğe ihtiyaç duyarsanız lütfen web sitemizi ziyaret edin: www.pm4profit.com. Her türlü sorunuza ve endişenize yardımcı olmaktan memnuniyet duyarız.

BİRİNCİ KISIM

TEMELİ
OLUŞTURMAK



1. BÖLÜM

KONG LUNAPARK TRENİ, KÂRLI PROJE YÖNETİMİNE NASIL YOL GÖSTERDİ?

Başlangıçta sadece Arrow, ismi Joe olan iki mühendis ve Kong lunapark treni vardı.

Önceleri Arrow Development, sonraları da Arrow-Huss olan Arrow, anlatılara konu olan bir tarihe ve para tüketme eğilimine sahip bir şirket olan Arrow Dynamics'ti. Merkezi Salt Lake City yakınlarında olan Arrow, lunapark trenleri yapıyordu. Uzmanlık alanı, Disneyland, Six Flags ve Knott's Berry Farm'dakiler gibi büyük, süslü lunapark trenleriydi. (Bir ara bizzat Walt Disney, şirketin hissedarı olmuştu.) Bugün yaygın bir şekilde kullanılan birçok lunapark treni inovasyonunun yaratıcısı olan Arrow, sektöründe en saygı duyulan isimlerden biriydi. Eğlence parkı dünyasının insanları, yenilikçi Arrow trenlerinin her zaman çok kazançlı olduğunu bilirlerdi.

Ne yazık ki, şirket çok kazanç getirmiyordu. İş modeli, her yıl beş ya da altı sözleşmeyi güvenceye almak, trenleri inşa etmek ve yıl sonunda elde ne kadar para kaldığına bakmak