

Beperk de scope en het budget van je project met deliverables



DOOR **MARK VAN LEEUWEN**, 26 MAART, 2020

Volgens het Project Management Institute wordt slechts **57 procent** van de projecten binnen het oorspronkelijke budget voltooid. In een bedrijfsstudie van Harvard overschreed het gemiddelde IT-project het budget met **27 procent**, en één op de zes projectbudgetten groeide met maar liefst 200 procent.

Als je het koude zweet je nu uitbreekt, troost je, er is ook goed nieuws. Het versterken van je projectresultaten is één van de beste en meest praktische verdediging tegen budgetoverschrijdingen.

De reden is simpel: deliverables vormen de basis van je budget. Ze brengen alle criteria voor projectoplevering in kaart, waardoor ze de natuurlijke uitgangspunten zijn bij het versterken van je projecten tegen 'prime budget inflators', waarvan misschien wel de meest bekende (en gevreesde) 'scope creep' is.

Eerst gaan we dieper in op de vraag hoe het verduidelijken van projectmanagement resultaten, nog vóór de start van je project, helpt te voorkomen dat zowel de omvang als het budget groeien en weglopen. We zullen nauwkeurig bekijken wat het doel van een deliverable is, waarom het belangrijk is de voortgang bij te houden en hoe je een redelijk 'griezel bestendig' deliverable kunt invullen.

Wat zijn de deliverables bij projectmanagement?

In een project zijn de resultaten de materiële of immateriële producten die het bedrijf aan de klant levert. In wezen is het werk dat je voor de klant gaat doen aan te merken als tussenresultaten ofwel 'deliverables'.

Voor dienstverlenende bedrijven als digital agencies en adviesbureaus verwijzen deliverables naar immateriële producten: de onderdelen van de diensten die ze leveren, die kunnen variëren van juridisch, tot creatief en technologisch.

Typen 'deliverables'

Als je een bedrijf voor professionele services runt, zullen de soorten deliverables die je maakt grotendeels afhangen van het soort services dat je aanbiedt en waarvoor je klanten naar je toe komen.

Als je een reclamebureau of marketingbureau bent, kunnen de typische tussen resultaten of 'deliverables' van je project bijvoorbeeld zijn:

- Gedocumenteerde marketingstrategieën
- Logo's
- Formulieren
- Webkopie
- Promotievideo's
- SEO-analyserapporten

Voor softwarebedrijven en IT-servicebedrijven kunnen de te leveren producten doorgaans betrekking hebben op:

- Software voor mobiele apps
- Server onderhoud
- Ontwerp overzichtsdOCUMENTEN
- Broncode
- Een voortgangsrapport

Wat zijn voorbeelden van deliverables?

Tot dusverre hebben we het oppervlak van de te leveren producten verkend. Laten we wat dieper ingaan op een praktisch voorbeeld dat marketingbureaus misschien gebruiken.



Voorbeelden van deliverables in marketing

Hier is een hypothetische situatie: je bent bezig met het opzetten van een social media campagne voor Nike. Wat je voor Nike maakt, is zowel een contentstrategie voor sociale media als de content.

Door deliverables te definiëren ga je het project opsplitsen in beheersbare brokken die bijvoorbeeld als volgt kunnen worden weergegeven:

- Een marketing- en contentstrategie die je in een document aan Nike geeft.
- Een redactionele kalender met voorgestelde berichten, sociale kanalen om op te posten, publicatiedata en relevante hashtags.
- Analyses van sociale media in de vorm van rapporten

Waarom zijn deliverables belangrijk?

We hebben zojuist besproken waarom deliverables belangrijk zijn, maar we zijn niet ingegaan op een zeer belangrijke vraag, die echter niet zelden over het hoofd gezien wordt. Namelijk de onderliggende vraag: waarom zijn goed gedefinieerde resultaten zo belangrijk? In onze autorij-analogie zouden we kunnen vragen: waarom zijn gedetailleerde route aanwijzingen belangrijk?

Simpel gezegd, omdat je met een slechte routebeschrijving verdwaalt.

Een goed geschreven 'deliverable' is je GPS. Het is wat je van punt A naar punt B zal brengen zonder uren rijden en brandstofkosten toe te voegen, zonder dat je net de afslag van de snelweg hebt gemist.

Dus, wat zijn goed gedefinieerde resultaten? Alleen al om de basisinformatie te dekken die nodig is om ze te vervullen, hebben ze kwalitatieve beschrijvingen nodig die onder woorden brengen:

- De relevante details
- Start- en einddatums
- Statussen
- Bijbehorende taken
- Gerelateerde bronnen en activa

Dit zijn de minimumvereisten. Om een duidelijk afgebakend gebied te betreden, moeten resultaten het volgende omvatten:

- Taak deadlines
- Wie is aan welke taak toegewezen
- Hoeveel uur elke taak zal duren
- Een uitsplitsing van hoeveel te leveren producten je bedrijf zullen kosten
- Hoeveel geld ze binnenhalen

Het bestrijden van 'scope creep' in projecten

Het is de nachtmerrie van elke projectmanager: eindeloze add-ons en steeds veranderende projectparameters. Ze besluiten je projectplan, schuiven het schema terug en zetten het budget op. En scope creep, zoals dit fenomeen toepasselijk wordt genoemd, neemt toe naarmate projecten steeds complexer worden om aan de modernste eisen te voldoen. **PMI rapporteerde** een opwaartse trend van projecten met een oncontroleerbare omvang van ongeveer 45 procent in 2014 naar 52 procent in 2018.

Nu, tot op zekere hoogte, is scope creep te temmen, zoals we uitleggen in onze post over succesvol bestrijden van **scope creep**. Maar het soort bereik dat ervoor zorgt dat projecten nooit eindigen en twee keer zo duur zijn als verwacht, is wat de meeste PM's 's nachts wakker houdt. En het gebeurt gemakkelijk als je de te leveren producten niet voldoende definieert.

Plots verschijnen er halverwege het project "nieuwe" vereisten. Deze kunnen van de klant komen omdat a) je definitie van het te leveren product niet in overeenstemming is met de verwachtingen van de klant, of b) je per ongeluk ruimte laat aan de klant om aan te passen wat oorspronkelijk was afgesproken. Vage beschrijvingen openen de deur voor aanvullende verzoeken. Uiteindelijk moet je meer werk, middelen, tijd en uitgaven besteden buiten de oorspronkelijke scope en budget.

Duidelijke, gedetailleerde resultaten zijn een soort vaccin om te voorkomen dat ongecontroleerde 'scope creep' uw projecten infecteert. Ze zijn specifiek genoeg om verwarring, dubbelzinnigheid of verkeerde informatie over de projectrichting te voorkomen. Hoe meer informatie uw klant en team hebben over hoe een project vorm zal krijgen, hoe kleiner de kans dat u kritieke stappen of grenzen over het hoofd ziet die u zullen blijven achtervolgen in herzieningen en last-minute verzoeken.

Het begrijpen van doelen en doelstellingen

Te leveren resultaten moeten de projectdoelen weerspiegelen, of wat het project beoogt te bereiken. Een bedrijf kan bijvoorbeeld naar je reclamebureau komen om een advertentiecampaignede te ontwikkelen met als doel leads te genereren. De resultaten moeten dus worden ontwikkeld met die intentie als focus.

- Een strategiedocument met een implementatiegids waarin wordt beschreven hoe het vastleggen en volgen van leads werkt
- 25 onderzochte en geteste zoekwoorden (plus onderzoeksresultaten) die de doelmarkt naar de kanalen van het bedrijf leiden
- 10 conversie-geoptimaliseerde bestemmingspagina's met formulieren die details verzamelen die nodig zijn om leads voor het bedrijf te genereren
- Advertentietekst voor 20 advertenties die waarde bieden via een speciale aanbieding of oplossing die is afgestemd op de doelmarkt

Op die manier zorg je er als projectmanager voor dat elke deliverable noodzakelijk is, want niet iets dat kostbare tijd en geld opslokt en nergens toe leidt, omdat het geen echte waarde heeft voor de klant. Deliverables zijn geweldige tools om de oorspronkelijke doelstellingen weer te geven en te versterken, en ervoor te zorgen dat projecten niet afwijken van de juiste koers (d.w.z. uitnodigen op hol geslagen scope creep).

Onderbouwen van je budget

Het is verre van een comfortabele situatie om te zien dat er geen andere keus is dan te proberen opnieuw te onderhandelen over het budget in het midden van het project. Alleen al de wens om deze situatie koste wat het kost te vermijden, is een geweldige motivator om een zo nauwkeurig mogelijke begroting te ontwerpen.

De rol van de project manager is om het grootste deel van de verantwoordelijkheid voor het succes van het project te dragen, en daarom letten ze er bij het budgetteren van PM op om alle voorspelde kosten en marges op te nemen om te bepalen hoe lucratief het project zal zijn.

Als je deliverables schrijft, doe je zoveel meer dan alleen aangeven wat je voor de klant gaat doen. Je creëert ook een kans om de kosten, tijd en middelen die je gaat investeren te bepalen, en als je echt slim bent, de marges. Om op een meer moleculair niveau te komen, zal rekening worden gehouden met het individuele kostentarieef voor elke resource, waardoor een nog scherper budget mogelijk wordt. Opgemerkt moet worden dat dit allemaal automatisch kan worden gedaan met de juiste software.

Gegevens zijn je vriend hier, en zorgen ervoor dat je over de juiste elementen beschikt om het te leveren product te budgetteren. En dat doet een beroep op de kwaliteit van het product (en hoe capabel je software is).

Geef de parameters aan die je team nodig heeft

Denk aan onze rij-analogie: je team heeft goede aanwijzingen nodig

Overweeg enkele van de typische problemen die van invloed kunnen (en waarschijnlijk zullen zijn) op het budget als je de te leveren resultaten niet duidelijk definieert om het projectteam in de goede richting te sturen.

Om te beginnen stelt een kenniskloof jou en je team in staat de klant iets te geven dat niet is wat ze wilden. Of de kwaliteit nu niet toereikend is of niet is wat de klant voor ogen had, dat betekent waarschijnlijk opnieuw doen, op uw kosten. Of projectteamleden met verschillende verwachtingen kunnen individueel werken aan afzonderlijke doelen of resultaten, uitlogtijd en misschien materiaalkosten, totdat u zich realiseert dat iedereen zijn eigen idee heeft van wat het product is. De kosten gaan omhoog, en je budget wordt fors overschreden. Duidelijke communicatie moet de kern vormen van elk product. Als u de belangrijkste elementen van een goed gedefinieerd resultaat toevoegt, communiceert u effectief alles wat uw team moet weten, elke keer dat ze het resultaat controleren.

Hoe houd je bij welke producten je hebt geleverd?

Een georganiseerd trackingsysteem voor opleveringen is cruciaal voor je effectiviteit als projectmanager. Stel je je eens voor dat je acht verschillende apps en spreadsheets moet doorzoeken om erachter te komen wat het budget is, wie welke taak uitvoert en hoe de planning vordert. Daarom bestaat er automatiseringssoftware voor professionele diensten.

Professional services automation software is ontworpen om je essentiële bedrijfs- en projectprocessen, van offerte tot cash, onder één dak te huisvesten. In een goed **PSA platform** worden projecten en hun resultaten gepland, beheerd, gevolgd en uiteindelijk gemeten voor prestatieanalyse met realtime gegevens, grafieken en rapporten, vanaf het creëren van een kans tot de factureringsfase.

Het zit allemaal goed in de software, wat betekent dat het bijhouden van deliverables niet meer dan een paar muisklikken vereist.

We leven in een tijd waarin automatisering snel vervelende handmatige taken vervangt en mensen de vrijheid geeft om zich te concentreren op belangrijke, en vaak meer lonende aspecten van zaken die alleen mensen kunnen doen. Als het op tracking aankomt, wil je dat de software het voor je doet, zodat jij en je team weer kunnen beginnen met het bedenken van strategieën en creatief bezig kunnen zijn.

Waarom het bijhouden van je project resultaten essentieel is voor het succes van je project

Stelt je je eens voor dat je met je klant gaat zitten, een gedegen projectomvang vaststelt, de resultaten en je budget met chirurgische precisie uiteenzet en vervolgens een blinddoek opzet terwijl je wacht tot het project is voltooid. Oké, dat zou niet echt gebeuren, maar het is analoog aan wat je zou doen als je de te leveren producten totaal niet zou volgen.

Met tracking kan je de voortgang van het project volgen terwijl het zich ontwikkelt. Je zult weten of taken op weg zijn naar tijdige voltooiing, of de te leveren resultaten op schema liggen met de algemene projectplanning en, zonder extra werk, of het budget wordt overschreden, onderuit of precies goed. In wezen controleer je hoe gezond het project is.

In feite is het bijna moeilijk om sommige aspecten van de door je te leveren producten niet bij te houden met PSA-software systemen, aangezien deze doorgaans een soort tijdlijn of rapportagesysteem gebruiken om je te laten zien hoe je te leveren producten presteren. Wat je wilt, is van tevoren precies weten wat je moet volgen, zodat je de meest succesvolle resultaten kunt behalen.

Wat je zou moeten volgen

Een disclaimer: we geven toe dat onze criteria voor wat kritisch is om bij te houden, een beetje bevooroordeeld zijn. Het kan niet echt worden geholpen: als professionele dienstverlener voor automatisering van diensten en als dienstverlener hebben we gezien wat goed heeft gewerkt en wat niet, zowel voor ons als voor onze klanten.

Vanuit onze ervaring is dit wat je moet volgen:

- Leverbare tijdlijnen
- Te leveren taken en middelen
- Schema
- Geschatte en werkelijke uren
- Budgetkosten en verkoop
- Marge
- Gepland resultaat en huidige voltooiingsstatus

De meeste projectmanagers zoeken tijdlijntracering om de voortgang van het project bij te houden. Statusindicatoren voor planning en voltooiing zijn ook handig, omdat ze u

kunnen vertellen hoe dicht de te leveren producten bij de finish zijn. Als u taakstatussen en toegewezen resources langs projecttijdlijnen kunt volgen, krijgt u een waardevolle vooruitziende blik die het gemakkelijker maakt om potentiële knelpunten te beperken.

Als je echt wilt weten hoe goed je je aan je budget houdt voor een te leveren product, zorg er dan voor dat je schattingen kunt vergelijken met werkelijke cijfers in termen van uren, kosten en verkopen. Je zou moeten kunnen inzoomen en zien hoeveel van het budget is uitgegeven per resultaat, en de marges zullen je vertellen hoe winstgevend het resultaat is in één overzichtelijk aantal.

Bestrijden van 'scope creep' in projecten

Het is de nachtmerrie van elke projectmanager: eindeloze add-ons en steeds veranderende projectparameters. Ze besluiten je projectplan, schuiven het schema terug en zetten het budget op.

En scope creep, zoals dit fenomeen toepasselijk wordt genoemd, neemt toe naarmate projecten steeds complexer worden om aan de moderne eisen te voldoen. **PMI rapporteerde** een stijgende trend van projecten die een tot een oncontroleerbaar niveau van scoopverschuiving vertoonden van ongeveer 45 procent in 2014 naar 52 procent in 2018.

Tot op zekere hoogte is scope creep te temmen, zoals we in onze post uitleggen over het succesvol bestrijden van **scope creep**. Maar het soort bereik dat ervoor zorgt dat projecten nooit eindigen en twee keer zo duur zijn als verwacht, is wat de meeste PM's 's nachts wakker houdt. En het gebeurt gemakkelijk als je de te leveren producten niet adequaat definieert.

Plots verschijnen er halverwege het project "nieuwe" vereisten. Deze kunnen van de klant komen omdat a) uw definitie van het te leveren product niet overeenkomt met de verwachtingen van de klant, of b) je per ongeluk ruimte laat aan de klant om aan te

passen wat oorspronkelijk was afgesproken. Vage beschrijvingen openen de deur voor aanvullende verzoeken. Uiteindelijk moet je meer werk, middelen, tijd en uitgaven besteden buiten de oorspronkelijke scope en budget.

Duidelijke, gedetailleerde resultaten zijn een soort vaccin om te voorkomen dat ongecontroleerde **scope creep** je projecten infecteert. Ze zijn specifiek genoeg om verwarring, dubbelzinnigheid of verkeerde informatie over de projectrichting te voorkomen. Hoe meer informatie je klant en team hebben over hoe een project vorm zal krijgen, hoe kleiner de kans dat je kritieke stappen of grenzen mist die je zullen blijven achtervolgen in herzieningen en last-minute verzoeken.

Hoe zorg je voor kwalitatief hoogwaardige producten?

Het waarborgen van kwaliteit vereist allereerst een goede communicatie tussen belanghebbenden. Projectmanagers moeten niet alleen duidelijk maken wat de klant vraagt, maar ook of hun organisaties de middelen hebben om het te bieden. Zoals we eerder hebben besproken, is interne communicatie tussen teamleden ook van cruciaal belang om creatieve interpretatie van wat er aan de klant wordt geleverd, te beteugelen.

Het spreekt voor zich dat het goed definiëren van je deliverables deel uitmaakt van de vergelijking. Dat geldt ook voor het creëren van een realistisch tijdsbestek, bereik en budget dat je kunt volgen terwijl het project vorm krijgt.

Kort gezegd: de sleutel tot het leveren van hoogwaardige projectresultaten komt neer op een goede planning, communicatie en tracking.

Begrijpen van doelen en doelstellingen

Te leveren resultaten moeten de projectdoelen weerspiegelen, of wat het project beoogt te bereiken. Een bedrijf kan bijvoorbeeld naar je reclamebureau komen om een advertentiecampagne te ontwikkelen met als doel leads te genereren. De resultaten moeten dus worden ontwikkeld met die intentie als hun focus.

Hier is hoe enkele deliverables eruit kunnen zien:

- Een strategiedocument met een implementatiegids waarin wordt beschreven hoe het vastleggen en volgen van leads werkt
- 25 onderzochte en geteste zoekwoorden (plus onderzoeksresultaten) die de doelmarkt naar de kanalen van het bedrijf zullen leiden
- 10 conversie-geoptimaliseerde bestemmingspagina's met formulieren die details verzamelen die nodig zijn om leads voor het bedrijf te genereren
- Advertentietekst voor 20 advertenties die waarde bieden via een speciale aanbieding of oplossing die is afgestemd op de doelmarkt

Op die manier zorg je er als projectmanager voor dat elk resultaat noodzakelijk is, niet iets dat kostbare tijd en geld opslokt en nergens toe leidt, aangezien het geen echte waarde heeft voor de klant. Te leveren resultaten zijn geweldige hulpmiddelen om de oorspronkelijke doelstellingen weer te geven en te versterken, en ervoor te zorgen dat projecten niet afwijken van de juiste koers (d.w.z. uitnodigen op hol geslagen scope creep).

Hoe stap voor stap projectresultaten te schrijven

- Communiceer met de cliënt om erachter te komen wat de cliënt zoekt en wat de doelstellingen zijn.
- Creëer een projectomvang die verloop en de grenzen van het project afbakt.
- Maak een schets van de services die u wilt leveren en zorg ervoor dat ze aansluiten bij de projectdoelen.]

- Voeg grondige beschrijvingen toe aan deliverables.
- Bepaal de termijnen van de te leveren producten.
- Voeg de taken toe die moeten worden uitgevoerd om elk product te voltooien.
- Bepaal het aantal uren dat elke taak nodig heeft om te voltooien en wie ervoor verantwoordelijk is.
- Voeg eventuele kosten toe die verband houden met de te leveren producten.
- Door automatisering toe te voegen aan het proces van het schrijven van projectresultaten, wordt het sneller, soepeler en is het minder waarschijnlijk dat onmisbare details over het hoofd worden gezien. Kies software waarmee u deliverables kunt schrijven en volgen op een manier die voor jou logisch is. Uiteindelijk gaan jij en je team de software gebruiken. Als het niet intuïtief voor je is, zal het niet veel helpen.

Overzicht

De gedachte aan het temmen van budgetoverschrijding en scope van reikwijdte kan ontmoedigend zijn. Dit zijn serieuze problemen waarmee een groot aantal projecten te maken heeft, maar die van jou hoeven niet tot die beangstigende statistieken te gaan behoren. Door je deliverables duidelijk te definiëren met alle tijd, geld en resource-informatie erin verwerkt, zorg je ervoor dat projecten kunnen worden gebudgetteerd op basis van de realiteit en niet alleen vage schattingen, en elimineer je de verwarring en ambiguïteit die de reikwijdte veroorzaken.

Het volgen van deliverables is de manier om ervoor te zorgen dat projecten en deliverables goed verlopen en binnen het oorspronkelijke budget en scope-raamwerk blijven.

Automatiseringssoftware voor professionele services kan je helpen bij het schrijven en volgen van deliverables op een manier die zowel eenvoudig als uitgebreid is. Maak automatisering je vriend en je projectmanagement zal bijna voor zichzelf zorgen.

[Boek vandaag nog een demo van VOGSY](#) om gebruik te maken van een winnend quote-to-cash-systeem.

Meer inzichten nodig?

*Wil je meer leren hoe je je PSO met meer gemak en resultaat laat opereren? **Neem contact met ons op.** We helpen je de juiste resultaten te bereiken die je nodig hebt om je business te laten groeien: betere marges, lagere overheadkosten, hogere benutting en meer opbrengsten.*



Wout Klok, Managing Director

w.klok@geefirm.com

+31 6 5575 1690