

Pilot-projekti

ALAT ZA SPREČAVANJE PROMAŠENIH INVESTICIJA

Ulaganje energije i resursa u pilot-projekt donosi uštedu pri realizaciji poslovnog projekta u realnom okruženju. Svrha je spoznati zapreke na tržištu, ali i steći iskustvo potrebno za njihovo svladavanje kako bi se cijeli projekt uspješno realizirao. Ako se pak 'pilotom' utvrdi da je ideja bila loša, gubitak je mnogo manji od promašene investicije

piše **EDIS FELIĆ**
edis.felic@lider.media





Prošlo je nešto više od godinu dana otkako je pušten u rad sustav navodnjavanja Kapinci – Vaška u Virovitičko-podravskoj županiji (VPŽ) ukupne površine 1260 hektara, a samo su se dva poljoprivredna gospodarstva u proteklih godinu dana njime koristila. Riječ je o prvoj fazi ili pilot-projektu i vodeći ljudi u Županiji i Ministarstvu poljoprivrede tada su očekivali uključivanje stotinjak poljoprivrednika, a očito jako loš odaziv nije pokolebao Županiju i Vladu da krenu u drugu fazu ove godine na dodatnih 568 hektara.

Na vrijeme prepoznata pogreška

Iako će se, kako čujemo, na svu sreću za koju godinu tim sustavom navodnjavanja (stajao 81,4 milijuna kuna) masovnije koristiti, on je dobar primjer kako se pomalo traljavo pripremao (još od **Kosorićinih** vremena) jer je za njega bilo zainteresirano svega desetak poljoprivrednika, a Lider je još prije dvije i pol godine pisao da bi trebalo pronaći model sufinanciranja opreme za navodnjavanje poljoprivrednicima koji sami financiraju dovod vode do polja. ➔

Registar hrvatskih subjekata izvan RH

Središnji državni ured za Hrvate izvan Republike Hrvatske, na čijem je čelu državni tajnik **Zvonko Milas**, pokrenuo je pilot-projekt Registar hrvatskih subjekata izvan Republike Hrvatske. Riječ je o, kako kažu, testiranju za budući registar koje će trajati od kraja rujna do kraja prosinca ove godine na odabranom uzorku država s brojnim hrvatskim zajednicama (Argentina, Njemačka i Sjedinjene Američke Države). U Uredu naglašavaju kako njime kao komunikacijskom mrežom žele omogućiti uspostavljanje izravne komunikacije te potaknuti umrežavanje Hrvata izvan Hrvatske kao i njihovo povezivanje s Hrvatskom, posebno kad su u pitanju gospodarstvenici. Registar također omogućuje primanje svih informacija i novosti koje su od interesa za Hrvate izvan Hrvatske s ciljem unaprjeđenja dvosmjerne komunikacije te time ostvarivanja



Zvonko Milas

drugih velikih koristi od njegove upotrebe. Osim gospodarstvene, cilj je unaprijediti i druge oblike suradnje: kulturnu, obrazovnu, znanstvenu, sportsku itd.

Međutim, i tijekom pilot-faze projekta pristup registru je otvoren i za sve ostale buduće korisnike, neovisno o njihovom prebivalištu, odnosno za sve buduće korisnike diljem svijeta. Nakon pilot-faze uslijedila bi evaluacija njegove uspješnosti koja bi služila kao podloga za donošenje odluke o uspostavi registra u njegovoj sljedećoj, produkcijskoj inačici na globalnoj razini i trajnoga karaktera.

Osim tog pilot-projekta Ured je pokrenuo još jedan, nazvan 'Korijeni' – radi jačanja povezanosti i suradnje osnovnih škola koje pohađaju Hrvati izvan Hrvatske s osnovnim školama u Hrvatskoj i BiH.

➔ Jesu li poslušali Lider ili ne, nebitno je jer je najvažnije da je upravo ovih dana održan sastanak Ministarstva, Savjetodavne službe VPŽ-a i poljoprivrednika na kojim se govorilo o tome da jedna od budućih mjera bude sufinanciranje opreme za navodnjavanje iz Fonda za ruralni razvoj. To nam je rekao poljoprivrednik **Siniša Hrgović**, koji se planira koristiti sustavom Kapinci – Vaška, i ako se donese ta mjera, taj bi projekt, kao i drugi projekti navodnjavanja, ipak mogao biti spašen.

U VPŽ-u su optimistični jer nas je privremeni pročelnik Upravnog odjela za gospodarstvo, poljoprivredu i europske fondove **Dario Rippl** nazvao i rekao da je razlog slabog ovogodišnjeg odaziva taj što je u zemlji bilo dovoljno vlage pa poljoprivrednici nisu bili zainteresirani, a što je potvrdio i Hrgović. Pa iako je Hrgović sada optimističniji nego prije dvije i pol godine mišljenja smo da bi bilo dobro, za hrvatsku vladu i VPŽ, a i za nas porezne obveznike, da se pričekalo s drugom fazom, tim prije što je **Milano** **novičeva** vlada ionako skresala prvotno predviđena financijska sredstva za 30 milijuna kuna.

Smanjivanje rizika

Iako, prema riječima **Lejle Softić**, direktorice konzultantske tvrtke SoftConsulting iz Tuzle, prije svakog pilot-projekta treba obaviti određena istraživanja (što su trajavo odradili kod sustava navod-

PREDNOSTI PILOT-PROJEKATA

- Uočavaju probleme prije realizacije glavnog projekta.
- Nude odgovore o uspješnosti budućeg projekta.
- Nude moguće zamjenske modele savladavanja zapreka.
- Potpuno definiraju ciljeve projekta (koji mogu biti malo izmijenjeni).
- Donose uštedu tijekom realizacije cijelog projekta.



njavanja), možemo reći da je ovaj pilot-projekt dobar primjer kako se mogu izvući pouke i popraviti stvari. Ona kaže da ako neka tvrtka nije provela istraživanje tržišta određenom pilot-studijom, naići će na zapreke koje će prevladavati 'u hodu'. Upravo se zato, u nedostatku studije, tijekom realizacije pilot-projekta kao oblika istraživanja mogu lakše prevladavati zapreke u nekim budućim projektima kojima je prethodio taj pilot-projekt. Kako smo vidjeli, u Ministarstvu i VPŽ-u shvatili su da nisu računali na to da poljoprivrednici baš nemaju novca za opremu za navodnjavanje, i to je dobro.

Softić, koja nam je ustupila svoj rad o istraživanju tržišta u kojem obrazlaže i važnost pilot-projekta, navodi definiciju pilot-projekta u kojoj se kaže da je riječ 'o preliminarno provedenoj studiji kako bi se procijenila izvedivost, vrijeme, trošak, nuspojave i veličine učinka u pokušaju da se predvide odgovarajuće veličine uzorka i poboljšanja, prije obavljanja istraživačkog projekta širokih razmjera'.

Iako ima i velikih i malih pilot-projekata, ona ističe da je riječ o vrlo kompleksnim istraživačkim projektima koji pružaju mogućnost da tvrtke sagledaju i alternativne modele prevladavanja zapreka, odnosno da u poslovnom planu predvide više različitih vrsta rizika koji se mogu pojaviti tijekom realizacije poslovnog projekta i načine njihovog svladavanja. No isto tako napominje da tijekom realizacije pi-

Rezervacija točno određenih autobusnih sjedala

U FlixBusu su trenutačno u realizaciji dva pilot-projekta. U toj tvrtki tvrde da im je jedno od temeljnih načela poslovanja briga o putnicima, pa su zato u veljači ove godine pokrenuli pilot-projekt rezervacije sjedala prema uzoru na aviokompanije koji nudi mogućnost kupnje točno određenih mjesta u autobusu. Putnici tako imaju mogućnost izabrati između tri kategorije sjedala ovisno o njihovoj poziciji kao i to žele li se voziti u standardnom ili katnom autobusu. Kako kažu u FlixBusu, kojem je na čelu u Hrvatskoj i jugoistočnoj regiji **Dean Čebohin**, putnicima su na tim linijama ponuđena panoramska sjedišta koja nude bolji pogled te sjedala uza stol (dostupna u katnim autobusima), a sva ostala nerezervirana mjesta putnik nakon ulaska u autobus i dalje bira sam.

– No nismo stali samo na tome, Flix-



Dean Čebohin

Bus je ponosan što je pionir u promicanju promjena kojima želimo polako mijenjati prijevoz zasnovan na upotrebi fosilnih goriva i sve više se koristiti ekološkim gorivom. Jedan od prvih koraka u tom smjeru je pokretanje pilot-projekta E-bus – kažu u FlixBusu. Naime, početkom travnja FlixBus je postao prva tvrtka na svijetu koja je krenula u testiranje e-busa (električnih autobusa) na velikim udaljenostima. Prve testne vožnje započele su u Francuskoj na relaciji Pariz – Amiens. Investirajući u električne autobuse u FlixBusu vjeruju da su najavili prekretnicu u svijetu mobilnosti. Isto tako, prvi e-bus na veće udaljenosti poruka je proizvođačima autobusa da investiraju i krenu razvijati alternativu čistim dizelskim vozilima.

lot-projekta istraživač treba zadržati fokus na cilju istraživanja, bez obzira na barijere koje će se pojaviti tijekom njegove realizacije.

– Gubitak energije i resursa tijekom pilot-projekta znači istodobno i uštedu resursa tijekom realizacije poslovnog projekta u realnom okruženju. Ova situacija tijekom realizacije pilot-projekta može biti frustrirajuća za istraživača, ali će zato stečeno iskustvo biti važno za implementaciju poslovnog pothvata u realnom okruženju. Dakle, svrha realizacije pilot-projekta je spoznati ulazne barijere na tržištu, ali i steći iskustvo potrebno za njihovo svladavanje. Svrha stjecanja iskustva tijekom realizacije pilot-projekta je postizanje konkurentne prednosti na tržištu prije drugih, sličnih tržišnih aktera – navodi Softić.

Mijenjanje pristupa u hodu

U A1 (bivšem Vipnetu), koji je imao nekoliko pilot-projekata, kažu da se oni primjenjuju radi smanjivanja rizika potencijalne investicije kako bi se prvotno na nekom primjeru i u znatno manjem opsegu provjerila izvedivost ideje i kompetentnost eventualnih partnera u realizaciji, pogotovo ako je riječ o dugoročnim projektima.

– Dobri rezultati pilot-projekata u pravilu znače nastavak razvoja, ali bilo je i slučajeva da se planovi poslovanja i stanje na tržištu promjene toliko da cijela ideja više ne bude u središtu zanimanja – ističu u A1.

NEDOSTACI PILOT-PROJEKATA

- Voditelj pilot-projekta može biti subjektivan u ocjeni njegova uspjeha.
- Ljudi često nisu inspirirani tijekom provedbe, što može usporiti realizaciju.
- Utjecaj mikrookruženja (pilot-projekt prođe u jednoj sredini, ali ispostavi se da u drugoj ili drugima ne može).
- Iziskuju rezerviranje više novca u proračuna zbog nepredviđenih zapreka.
- Što je veći projekt, to je veća nepredvidljivost problema.



Slično je bilo i u Erste banci, u kojoj se pilot-projektima koriste kada nisu sigurni hoće li predloženo rješenje u potpunosti zadovoljiti ciljeve projekta. Najčešće se to provodi za infrastrukturne projekte, npr. uvođenje ili promjenu tehnologije, ali moguće je isto odraditi za potrebe testiranja poslovnih pretpostavki (npr. uvođenje novog proizvoda).

– Naravno, bilo je situacija kada je pilot-projekt pokazao da predloženo i testirano rješenje nije zadovoljavajuće pa se u tim situacijama tražilo alternativno rješenje, ali bitno je da smo na projektu malog opsega, a time i manjih ulaganja (novca, rada i vremena) uspjeli pravodobno shvatiti da pristup nije zadovoljavajući, prepoznati nužne korekcije. Primjer pilot-projekta koji u prvoj iteraciji nije dao očekivani rezultat je uvođenje alata za anonimizaciju testnih podataka. Nakon 'pilota' promijenjen je pristup, čime su dobiveni željeni rezultati pa je projekt nastavljen implementacijom rješenja u punom opsegu – objašnjava direktor Direkcije upravljanja portfeljem projekata i poslovnim procesima **Tomislav Markotić**.

U A1 očekuju još više pilot-projekata s obzirom na to da se sve više okreću i ICT tržištu gdje se otvaraju mogućnosti suradnje s nizom novih partnera, uključujući i male startup-kompanije, a za takve poslovne situacije, 'piloti' su, kažu, neizbježni. Trenutačno su angažirani i u velikom pilot-projektu kurikulne reforme pod nazivom 'Škola za život' ➔

- ➔ Ministarstva znanosti i obrazovanja, koji za cilj ima dodatno razviti digitalne kompetencije učenika. AI je učenicima i učiteljima 74 osnovne i srednje škole omogućio pristup digitalnim obrazovnim sadržajima uz bežični pristup internetu.

Ekonomska opravdanost projekta

Iskustva na pilot-projektima ima i direktor konzultantske tvrtke Agrarno savjetovanje **Jakov Kolega**, koji je nedavno radio na dvama – razvoju poljoprivrednih gospodarstava i poljoprivrednih proizvoda. – Radili smo za dva privatna naručitelja idejnu studiju o dva različita proizvoda u dvije različite klime, dalmatinskoj i zagorskoj. Htjeli smo vidjeti ima li mogućnosti da ti proizvodi uspiju te smo trebali procijeniti ekonomsku opravdanost eventualnog budućeg projekta – napominje Kolega.

Nije mogao reći o kojim je proizvođačima i kulturama riječ, ali je rekao da je svaki od tih pilot-projekata imao svoj proračun, a prije toga se napravila projekcija primitaka i izdataka s obzirom na kulturu, financije, klimu, kvalitetu zemlje, mogućnost kreditiranja. I on smatra da se prije pilot-projekta mora napraviti studija o okružju. Primjerice, za ta dva projekta bilo je potrebno najprije analizirati zakonska rješenja da se vidi ispunjavaju li uopće uvjete za takvo što, konstatirati kakva je klima u kojoj će se pokušati dobiti proizvod, odnosno potrebno je navesti sve one faktore u okružju za koje je sigurno da će imati utjecaj na pilot-projekt, eventualno budući veći projekt. Nakon svega napravi se analiza rezultata i donosi se procjena o (ne)isplativosti.

– U analizi se moraju navesti sve dobre i loše strane – objašnjava Kolega dodajući da s pilot-projektima tvrtke dobivaju jasnije ciljeve, moguće je predvidjeti teškoće, a jedina slabost (ili bolje reći opasnost) je ljudski faktor – analiza može biti subjektivna jer je piše osoba koja je provodila projekt.

Važnost entuzijazma

Ipak, jedan naš sugovornik koji je želio ostati anonimn kaže da ne mora uvijek pilot-projekt biti temelj za nastavak projekta. Navodi primjer svoje tvrtke koja ima podružnice diljem zemlje. Pilot-projekt u Dubrovniku imao je odličan rezultat, ali kad su ga pokušali primijeniti na ostale podružnice, ispalo je da u Vinkovcima, Belom Manastiru i Sisku nije uspio.

– Razloge vidimo u mentalitetu ljudi i općenito u okružju – veli sugovornik.

Naime, priča, svaki put kad se kretalo u pilot-projekt, osjetili su veliki otpor kod zaposlenih, sporo su se donosile odluke i sporo su se provodile, bilo je i otvorenih suprotstavljanja. Zato je važno svaki put odabrati nekog entuzijasta, lojalnog čovjeka, još bolje ako se slaže s tim projektom, da on vodi projekt. Svaki put kad se odabrao pravi voditelj, pilot-projekt je proveden.

Dodaje da je u pilot-projekte najbolje ući ako je riječ o velikim tvrtkama čije su podružnice rastrkane. Još je jedno pravilo to da što je organizacija

PRIPREMA PILOT- - PROJEKATA

- Najprije provesti istraživanje.
- Napraviti kratku studiju o faktorima u okružju.
- Za pilot-projekt izabrati najveću i najsloženiju organizacijsku jedinicu.
- Ne inzistirati na potvrđivanju teze jer i neuspjeh je pokazatelj kamo tvrtka treba ići.
- Izabrati entuzijastičnog i lojalnog voditelja projekta, po mogućnosti da se slaže s ciljem.

tvrtke složenija, i pilot-projekti su složeniji, pa je najbolje za pilot-projekt odabrati najveću i najsloženiju organizacijsku jedinicu. Primjerice, kada je prije desetak godina Agrokor uvodio informacijski sustav SAP, kao pilot-projekt najprije je proveden u Konzumu kao najsloženijoj tvrtki, a kad se pokazao kao uspješan, sustav je uveden i u drugim tvrtkama članicama.

No iako i za male tvrtke mogu realizirati pilot-projekt, vrlo često, kako ističe Kolega, kod tih malih pilot-projekta je zapravo cjelokupni projekt, što je i logično, osim ako je ipak riječ o zahtjevnijim financijskim sredstvima ili u primjerima koje je naveo Kolega. No direktor konzultantske tvrtke Ravecon **Robert Ravenščak** kaže da, iako je to protiv svih pravila, u pilot-projekt ulazi kao da on to nije, misleći pritom da ga tretira kao cjelokupni projekt.

– Naravno, nakon što sam proveo potrebna istraživanja. Vjerujem da je to pristup koji imaju mnogi mali poduzetnici, jer mi nemamo snage i resurse za trošenje na pilot-projekte – objašnjava.

Dobar istraživački alat

Kaže da je radio na pilot-projektima, pa iako ne želi ići u detalje, navodi dva – mjesečnik za određenu nišu čitatelja i organizacija međunarodne konferencije. U oba je slučaja tražio potvrdu da je proizvod tržišno prihvatljiv, da ima dobre ocjene i da za njega postoji određena razina interesa.

– Zadovoljan sam postignutim, iako oba projekta nisu zaživjela. No svakako je vrijedilo jer sam dobio informacije zbog kojih sam od prvog odustao, a drugog se prihvatio – napominje Ravenščak.

Dodaje da pilot-projektima općenito nedostaje puna primjena, a ona nije posljedica ograničenog proračuna, već drugih ograničenja, tj. poduzetničke logike. – Ograničenje se može odnositi npr. na kvalitetu proizvoda, opseg probne prodaje, broj proizvedenih komada (ako je riječ o proizvodu), karakteristike proizvoda/usluga itd. – kaže Ravenščak.

Ne mora u svim pilot-projektima postojati direktni interes tvrtke, primjerice, Ina već godinu dana provodi društveno koristan projekt prikupljanja otpadnog jestivog ulja. Tu uslugu nudi na 30 odabranih maloprodajnih mjesta u središnjoj Hrvatskoj te razmatra mogućnost nastavka projekta i proširenja na ostale krajeve Hrvatske ovisno o interesu tržišta.

– U manje od godinu dana od građana smo prikupili gotovo tri tone otpadnog jestivog ulja, koje je uz pomoć Agroproteinke, partnera na projektu, odvezeno na recikliranje. Istodobno, ulažemo velike napore kako bismo građane osvijestili o koristima recikliranja otpadnog jestivog ulja te smo u suradnji s Agroproteinkom održali niz predavanja u školama i vrtićima – poručuju iz Ine.

Pilot-projekti su dobar istraživački alat, možemo reći poželjan, pogotovo kad je riječ o velikim tvrtkama ili o velikim projektima. Oni mogu biti nešto skuplji, ali čak i ako pokažu da neki projekt nije provediv, na taj način će spasiti novac koji bi u njega bio uložen. ■