



COMARCH
• Lider IT uwalnia wiedzę •

Największy polski producent systemów do zarządzania

COMPUTERWORLD Polska

Dojść do celu

15 wrzesień 2009

Paweł Biarda

Osiągnięcie założonych celów strategicznych wymaga konsekwencji oraz determinacji w realizacji kolejnych projektów i programów, na które została rozpisana strategia firmy.



Każde przedsiębiorstwo, chcąc skutecznie działać na wybranym przez siebie rynku, definiuje cele oraz sposoby ich realizacji. Zbiór takich właśnie celów, odpowiednio zmierzonych oraz opisanych co do sposobu ich realizacji, składa się na strategię. Opracowanie strategii to najczęściej przedsięwzięcie realizowane pod nadzorem prezesa firmy bądź przynajmniej wskazanego członka zarządu. Absorbuje dość dużo zasobów, a efekt - zazwyczaj dopieszczany od strony formalnej i komunikacyjnej - traktowany jest często w kategoriach PR-owych. Czy równie często zdarza się, by w podobny sposób komunikowano osiągnięcie celów strategicznych? Raczej nie. I niestety wynika to z tego, że nie zawsze jest co zakomunikować. Nie tylko dlatego, że celów strategicznych nie udało się osiągnąć, ale też dlatego, że nikt nie zmierzył, czy tak faktycznie się stało.

Dlaczego zatem strategie nie są realizowane, cele nie osiągane bądź w ogóle nie mierzone? Czasem, choć na szczęście dość rzadko, wynika to z braku podjęcia systematycznych działań w celu realizacji strategii. Strategia odstawiana jest na półkę, a projekty i działania podnoszące efektywność operacji biznesowych uruchamiane są w sytuacji pojawienia się potrzeb bieżących. Dużo częściej firmy podejmują jednak, mniej lub bardziej zorganizowane, działania nakierowane na realizację swojej strategii. Skuteczność działania poprzez projekty jest już dobrze rozpoznana, zatem całkiem naturalne staje się, że firmy często definiują i uruchamiają projekty lub programy, które mają zapewnić osiągnięcie celów strategicznych.

Dlaczego wobec tego większość podejmowanych działań nie prowadzi jednak do spektakularnych sukcesów ogłaszanych w mediach? Najczęstsze przyczyny takiego stanu rzeczy to:

- błędnie sformułowana strategia - czyli taka, której cele są trudne albo wręcz niemożliwe do określenia, a następnie zmierzenia;
- błędnie zdefiniowane cele i zakresy projektów strategicznych - czyli takie, które albo nie odpowiadają celom strategicznym, wykluczają się wzajemnie, "zachodzą" na siebie, albo (podobnie jak w przypadku celów strategicznych) są trudne albo wręcz niemożliwe do określenia, a następnie do zmierzenia;
- niewystarczająco wysoki priorytet projektów strategicznych, który z kolei przekłada się na: przypadkowe kierownictwo projektu, niewystarczające zasoby, czy "wypychanie" przez projekty równie ważne, ale pilniejsze.

Projekty strategiczne są najczęściej działaniami długotrwałymi, których najważniejsze kamienie milowe są rozciągnięte w czasie, a cele odległe i niepowiązane wprost z działalnością operacyjną firmy. Dlatego też często zdarza się, że priorytet bieżących projektów, niezbędnych do osiągnięcia celów premiowych menedżerów, jest wyższy niż priorytet projektów strategicznych. Im bardziej wpływowy menedżer, tym lepszy kierownik prowadzi jego projekt, tym lepsze i większe ma dla niego zasoby. Tym samym projekty strategiczne realizowane są przez nienajlepszych menedżerów i przy ograniczonych zasobach, co istotnie wpływa na podniesienie ryzyka ich porażki. Tym samym ryzyko dotyka realizacji strategii w ogóle.

Systematycznie i całościowo



Sposób na rozwiązanie powyższych problemów leży w kompetencjach, doświadczeniu, systematyce i determinacji osób odpowiedzialnych za osiągnięcie celów strategicznych. Strategy Execution Framework to opracowane przez Carrywater Consulting systematyczne i całościowe podejście do realizacji strategii przedsiębiorstwa, które zapewnia osiągnięcie celów strategicznych dzięki systematycznej realizacji poszczególnych etapów. Pozwala unikać błędów zaniechania bądź obniżania priorytetów.

Metoda Strategy Execution Framework dzieli podejście do realizacji strategii na cztery podstawowe kroki realizacyjne:

1. opracowanie strategii;
2. planowanie realizacji;
3. realizacja strategii poprzez projekty;
4. pomiar osiągnięcia celów strategicznych.

Opracowanie strategii

Samo podejście do opracowania strategii może wyglądać bardzo różnie w zależności od skali i obszaru działania przedsiębiorstwa, branży, czy po prostu kultury organizacyjnej. Tym niemniej każda strategia, niezależnie od sposobu jej opracowania czy formy końcowej, może nosić znamiona sukcesu bądź porażki w jej realizacji. Tym co decyduje o niepowodzeniu realizacji celów strategicznych jest ich nieprecyzyjna definicja oraz nieprecyzyjnie określone (bądź w ogóle nieokreślone) wartości oczekiwane. Nie można bowiem przełożyć na cele operacyjne i projektowe nieprecyzyjnie określonych celów strategicznych. Nie można również w takiej sytuacji zmierzyć poziomu realizacji celów strategicznych. Tym samym odpowiedź na pytanie, czy strategia została zrealizowana, czy nie, pozostaje subiektywną oceną, która w zależności od potrzeb można wykorzystać zarówno do ogłoszenia sukcesu, jak i porażki.

Planowanie realizacji

Planowanie realizacji strategii (zwane też operacjonalizacją strategii) to szereg działań, których celem jest przełożenie strategii przedsiębiorstwa bądź danego obszaru biznesowego (jako części całej strategii) na zestaw działań projektowych i operacyjnych, których cele umożliwią osiągnięcie celów strategicznych.

Chodzi jednak nie tylko o zdefiniowanie odpowiednich projektów, ale także ich priorytetyzację i odpowiedni wybór. Dlaczego musimy wybierać projekty, skoro wszystkie są ważne i mają wpływ na realizację strategii? Otóż, każda organizacja funkcjonuje w środowisku ograniczonych zasobów. Uniemożliwia to realizowanie wszystkich możliwych inicjatyw czy projektów, jakie są definiowane. Z punktu widzenia realizacji strategii, to jednak dobrze. Oznacza to bowiem, że odpowiedni przydział zasobów do realizacji projektów wymaga zdefiniowania odpowiednich reguł oraz przydziału odpowiedzialności za ich przestrzeganie.

Proces, który odpowiada na takie zapotrzebowanie (odpowiedni przydział zasobów i priorytetyzację zdefiniowanych inicjatyw), nazywamy Demand Management Process (DMP). Umożliwia on zarządzanie oczekiwaniami beneficjentów co do realizacji działań pozwalających osiągnąć ich cele biznesowe. Jest podstawowym elementem planowania realizacji strategii.

Dobrze opracowany DMP określa:

- formę opisu inicjatyw oraz sposób ich wyceny (kosztu i korzyści) - w szczególności korzyści powinny być opisane w sposób pozwalający określić wpływ na realizację celów strategicznych;
- sposób priorytetyzacji inicjatyw - w szczególności priorytetyzacja powinna odzwierciedlać poziom wpływu realizacji danego projektu/programu na realizację celów strategicznych;
- sposób tworzenia roadmapy projektów/programów, które po przeprowadzeniu priorytetyzacji zostały wybrane do realizacji - roadmapa powinna uwzględniać istotne współzależności pomiędzy nimi tak, by zapewnić ich "realizowalność".

Realizacja procesu Demand Management w organizacji wymaga określenia jednoznacznych odpowiedzialności za jego przygotowanie, realizację i nadzór. Podobnie jak w przypadku całego procesu realizacji strategii. W przypadku DMP najlepszą jednostką organizacyjną, która powinna być odpowiedzialna za jego realizację jest korporacyjne Biuro Zarządzania Projektami (PMO). Z punktu widzenia realizacji strategii najlepszym modelem organizacyjnym dla PMO jest jego umiejscowienie bezpośrednio przy zarządzie przedsiębiorstwa, wspólnie z jednostką odpowiedzialną za formułowanie strategii. Tak umiejscowione PMO będzie miało wysoki autorytet organizacyjny rozstrzygający ewentualne konflikty na etapie priorytetyzacji inicjatyw. Rezultatem planowania jest realistyczna roadmapa projektów i programów, która pozwala w optymalny sposób wykorzystać zasoby przedsiębiorstwa do realizacji jego strategii.

Realizacja strategii poprzez projekty

Z punktu widzenia realizacji strategii, na tym etapie istnieją dwa podstawowe priorytety:

- zapewnienie skutecznej realizacji pojedynczego projektu (czyli projekt zrealizowany w terminie, budżecie i zakresie opisanym na etapie jego uruchamiania);
- zabezpieczenie realizacji projektów strategicznych (czyli zabezpieczenie przed "wypychaniem" z roadmapy projektów strategicznych przez projekty operacyjne).

Skuteczna realizacja projektu w dużej mierze zależy od sprawności i warsztatu kierownika projektów oraz jego zespołu. Stąd tak istotne jest zapewnienie najlepszych zasobów do realizacji i zarządzania pracami projektowymi. Zapewnienie bezpieczeństwa realizacji projektów strategicznych osiągamy dzięki odpowiedniej procedurze uruchamiania i kontroli realizacji projektów na poziomie całego przedsiębiorstwa.

Monitorowanie i kontrola realizowanych projektów zapewnia nam odpowiedni priorytet oraz dostępność zasobów dla projektów strategicznych. Często zdarza się bowiem, iż strategia, której realizacja rozłożona jest na wiele projektów i na długi czas, ma dużo słabiej rozumiane cele (a przynajmniej przełożenie konkretnych celów projektów na realizację celów strategicznych) niż projekty, które w szybki sposób rozwiązują problemy operacyjne. W podejmowaniu decyzji o uruchamianiu projektów naprawczych kosztem projektów strategicznych należy zawsze rozważyć krótko- i długoterminowe korzyści dla przedsiębiorstwa. Należy także unikać zagrożenia, jakim jest forsowanie przez menedżerów operacyjnych, dla krótkotrwałych korzyści nagradzanych premiami, projektów, które stawiają długotrwałą strategię przedsiębiorstwa pod dużym znakiem zapytania.

Podobnie jak w przypadku planowania realizacji strategii, tak i przy jej realizacji, kluczowe zadania leżą po stronie PMO (Biuro Zarządzania Projektami), którego najważniejsze zadania w kontekście realizacji strategii obejmują:

- kontrolę budżetów projektów;
- weryfikację założeń i podejmowanie decyzji o uruchomieniu projektów (a w szczególności zadbanie o odpowiednią priorytetyzację projektów i ochrona przed "wypychaniem" projektów strategicznych z roadmapy);

- przydział zasobów do realizacji projektów;
- monitorowanie realizacji projektów i nadzorowanie działań naprawczych w przypadku problemów, a przede wszystkim wsparcie kierowników projektów w zarządzaniu ryzykami;
- kontrolę realizacji roadmapy i uruchamianie działań naprawczych w sytuacji, gdy wyniku problemów jednego z projektów, zależności pomiędzy wszystkim projektami skutkują zwiększeniem ryzyka realizacji celów strategicznych;
- QA dla projektów w organizacji, np. poprzez wprowadzenie standardów procedur i narzędzi projektowych oraz poprzez utrzymywanie pool'a project managerów.

Systematyczna realizacja powyższych działań w istotny sposób obniża ryzyko niepowodzenia realizacji strategii przedsiębiorstwa, umożliwia osiągnięcie celów strategicznych i pozwala na wykorzystanie sukcesu tego przedsięwzięcia w budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa jako skutecznej organizacji.

Pomiar osiągnięcia celów strategicznych

Aspekt pomiaru realizacji celów jest, niestety, często pomijany zarówno w pojedynczych projektach jak i w odniesieniu do strategii jako całości. Najczęstsze problemy zgłaszane przez menedżerów borykających się z zadaniem oceny realizacji celów projektu, to:

- trudność z pomiarem efektu bezpośrednio po zakończeniu projektu - często wskazuje się, iż przewidywane rezultaty będą osiągnięte dopiero po pewnym czasie od zakończenia;
- niestabilność otoczenia - równie często bądź nawet częściej, wskazuje się na fakt, iż szacowane przed uruchomieniem projektu cele były określane przy założeniu niezmienności otoczenia biznesowego bądź jego przewidywanej zmienności, a rzeczywistość istotnie odbiegła od przyjmowanych założeń i choć projekt zrealizował wszystkie swoje zadania w planowanym zakresie, budżecie i terminie, to jednak cele biznesowe całego przedsięwzięcia nie mogły być osiągnięte.

Uwzględniając wspomniane powyżej trudności, które często są dość obiektywne, należy jednak bezwzględnie prowadzić proces pomiaru osiągnięcia rezultatów. Jest to bowiem bardzo istotny element uczenia się organizacji i podnoszenia jej kultury projektowej.

Liczy się wytrwałość

Niestety, wciąż często obserwujemy firmy, które nie potrafią skutecznie realizować działań mających doprowadzić do osiągnięcia celów strategicznych zdefiniowanych w strategii. W zasadzie dość sporadycznie dzieje się to ze względu na brak działań w ogóle. Najczęściej działania takie są planowane i nawet uruchamiane, ale niezbyt konsekwentnie realizowane. Należy pamiętać, że dla skutecznej realizacji każdego projektu, a w szczególności projektu zmiany strategicznej, nie wystarczy wejść na ścieżkę zmiany, trzeba jeszcze dość do celu.

Paweł Biarda jest konsultantem zarządzającym w Carrywater Consulting.

Podziel się z innymi



Komentarze

Redakcja Computerworld.pl nie ponosi odpowiedzialności za wypowiedzi Internautów opublikowane na stronach serwisu oraz zastrzega sobie prawo do redagowania, skracania bądź usuwania komentarzy zawierających treści zabronione przez prawo,

uznawane za obraźliwe lub naruszające zasady współżycia społecznego. Osoby zamieszczające wypowiedzi naruszające prawo lub prawem chronione dobra osób trzecich mogą ponieść z tego tytułu odpowiedzialność karną lub cywilną.

dodaj komentarz |

Ten artykuł nie ma jeszcze żadnych komentarzy. Twój może być pierwszy...

Linki sponsorowane

Tysiące ofert pracy z kraju i z zagranicy!

[Praca.idg.pl](#)

Król netbooków w ekstrakcie!

[Zobacz więcej »](#)

Zamów kartę kredytową Banku Millennium, a otrzymasz prenumeratę PC Worlda

[Szczegóły »](#)

Prenumerata PC Worlda z DVD za darmo!

[Sprawdź to! »](#)

© Copyright 2009 International Data Group Poland S.A. 04-204 Warszawa ul. Jordanowska 12 tel.(+4822)321-78-00
fax(+4822)321-78-88