

CARRYWATER FRAMEWORK FOR EXECUTING STRATEGY, CZYLI JAK NAJLEPIEJ REALIZOWAĆ STRATEGIĘ

A. Streszczenie

Każde przedsiębiorstwo (bądź organizacja) działa w określonym celu bądź celach – definiowanych przez właścicieli. Cele takie (wyznaczone i weryfikowane w określonych ramach czasowych) odpowiednio wymierzone oraz opisane (na wysokim poziomie) co do sposobu ich realizacji, odniesione do wnętrza i otoczenia przedsiębiorstwa składają się na jego strategię.

O ile samo definiowanie strategii wydaje się nie sprawiać organizacjom kłopotu, to już jej realizacja i ocena efektów bywa kłopotliwa. Najczęściej wynika to z braku usystematyzowanego podejścia do przekładania strategii na działania, które pozwalają ją zrealizować. Najlepszym środkiem do realizacji strategii są projekty. Sztuka polega jednak na tym, bo odpowiednio je zdefiniować, uruchomić, zarządzać realizacją, a na końcu zmierzyć ich skuteczność.

Podejście, jakie realizuje w zakresie realizacji strategii Carrywater to Carrywater Framework for Executing Strategy - systematyczne podejście do realizacji strategii przez projekty.

Podstawowe elementy Carrywater Framework for Executing Strategy, to:

1. Opracowanie strategii
2. Planowanie realizacji
3. Realizacja strategii poprzez projekty
4. Pomiar osiągnięcia celów strategicznych

Podejście opisane w Carrywater Framework for Executing Strategy zapewnia odpowiednią realizację strategii, jednak organizacja, która rozpoczyna systematyczne podejście do tego problemu należy do wdrożenia podchodzić bardzo rozważnie, by nieodpowiednim podejściem nie minąć się z celami wdrożenia.

Możliwe do realizacji scenariusze wdrożenia, to:

- podejście etapowe;
- podejście jednorazowe („big bang”).

Każde z podejść ma swoje wady i zalety, a zastosowanie adekwatnego podejścia powinno wynikać z analizy organizacji, która podejmuje się wdrożenia Carrywater Framework for Executing Strategy.

Następne rozdziały przybliżają naszkicowany powyżej problem.

B. Jaka strategia?

Pojęcie „strategii” określonej przez starożytnych Greków jako sztuka dowodzenia, w którym to słowie zawarte było zarówno określanie celów, planowanie wykorzystania dostępnych zasobów jak również definiowanie układu konkretnych działań oraz podejmowanie określonych decyzji ewaluowało na przestrzeni lat aby pod koniec XX wieku zostać określoną jako plan działania odzwierciedlający wzorzec zarządzania w sferze rynku wskazujący jak wypełnić określoną misję i osiągnąć założone cele¹.

Dobrze pomyślana strategia koncentruje się na czterech podstawowych czynnikach:

1. Zasięgu – zespole rynków, na których organizacja będzie konkurować;
2. Dystrybucji zasobów – sposobie, w jaki organizacja rozdziela swe zasoby pomiędzy różne zastosowania
3. Wyróżniającej kompetencji - tym, co organizacja robi szczególnie dobrze
4. Synergii - sposobie, w jaki różne dziedziny działalności firmy uzupełniają się lub wspomagają.²

Z terminem „strategii” ściśle związane jest pojęcie zarządzania umożliwiające systematyczne uczenie się otoczenia, w którym organizacja funkcjonuje, a w konsekwencji podejmowanie działań w obszarach:

- **planowania strategicznego** obejmującego ustalanie celów strategii jak również
- **wdrażania strategii**, czyli podejmowania działań wynikających z określonego celu jak również kontrolę ich realizacji głównie za pomocą właściwego systemu informacyjnego

Szczególnym zagadnieniem działań mających na celu wdrożenie zaplanowanej strategii jest zarządzanie organizacją poprzez projekty. To podejście do zarządzania umożliwia wykreowanie odpowiednich technik w zakresie organizacji, controllingu, systemów motywacyjnych, które poparte odpowiednią kulturą organizacyjną umożliwią poszerzenie zakresu działania z pojedynczych projektów na ich większą liczbę, zatem z zarządzania projektami na zarządzanie przez projekty. Stosowanie tej koncepcji widocznej we wszystkich funkcjach zarządzania: planowaniu, organizowaniu, kierowaniu ludźmi i kontroli przez przedsiębiorstwo przystosowuje go lepiej do zmiennych warunków działania i niepewnego otoczenia.

¹ A.A. Thompson, A.J. Strickland 1996

² R.W. Griffin 1996

C. Carrywater Framework for Executing Strategy

Wydawać by się mogło, że podstawowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa jest jego strategia. Czyli opis tego, jaką chce mieć pozycję na rynku, jak chce konkurować z innymi graczami i jakie chce do tego wykorzystać środki. I z pewnością jest to bardzo ważny element. Jednak z punktu widzenia kierujących daną organizacją, a tym bardziej jej właścicieli, równie istotne (jeśli nie istotniejsze) jest jednak aby dobrze zdefiniowana strategia została zrealizowana.

Za wyjątkiem strategii „do nothing”, konserwujących dotychczasowy sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, pozostałe typy strategii wprowadzają zwykle zmiany do opracowanych reguł działania – opisanych zwykle poprzez procesy i procedury, wspierane odpowiednią strukturą organizacyjną oraz systemami informatycznymi. Zmiany takie mogą być podyktowane:

- koniecznością wprowadzenia nowych produktów czy usług
- wejścia na nowe rynki
- wprowadzeniem nowego sposobu obsługi klienta
- zmianą technologii

Zmiany takie – dotyczące wielu aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa – idealnie pasują swoim charakterem do działań projektowych, które muszą być odpowiednio zaplanowane, uruchomione i prowadzone tak by zrealizować zdefiniowane cele. Realizacja strategii wymaga zwykle uruchomienia i przeprowadzenia wielu powiązanych ze sobą działań (projektów bądź programów).

Nie wystarczy zatem poprawne zrealizowanie projektu (niezależnie od kontekstu organizacyjnego). Takie współbieżne prowadzenie projektów stanowi dla wielu organizacji istotny problem – szczególnie w przypadku ograniczonych zasobów.

Podjęciem jakie stosuje Carrywater Consulting w realizacji strategii poprzez projekty jest Carrywater Framework for Executing Strategy (Carrywater FES) – schemat, którego znajduje się na następnej stronie.

Carrywater FES dzieli podejście do realizacji strategii na 3 podstawowe kroki realizacyjne:

1. opracowanie strategii
2. planowanie realizacji
3. realizacji strategii poprzez projekty

które prowadzą do kroku 4 (osiągnięcia celów strategicznych), podczas którego mierzymy poziom wykonania celów strategicznych i ewentualnie wyznaczamy kierunki działania w następnym okresie.

1. Opracowanie strategii

W kroku tym tworzona jest strategia przedsiębiorstwa/organizacji. Szczegóły dotyczące kształtu i formułowania strategii zostały już opisane w poprzednim rozdziale. Bardzo istotnym elementem strategii, warunkiem koniecznym do jej skutecznej realizacji i późniejszej oceny jest także formułowanie celów strategicznych, aby można było przełożyć je na cele operacyjne i projektowe.

2. Planowanie realizacji

Jeśli zatem strategia przedsiębiorstwa (często dla dużych organizacji dekomponowana strategicznie obszarowo) wyznacza pewien oczekiwany cel, który ma zostać zrealizowany w odpowiednim momencie i przy pewnym poziomie wykorzystania zasobów, to najlepszą metodą realizacji takiej strategii jest zdefiniowanie i zrealizowanie projektów, które oczekiwane cele mogą dostarczyć.

Każda organizacja/przedsiębiorstwo funkcjonuje w środowisku ograniczonych zasobów. Uniemożliwia to realizowanie wszystkich możliwych inicjatyw, czy projektów jakie definiowane są w organizacji. 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 zwykle Demand Management Process, ponieważ pozwala on zarządzać oczekiwaniami beneficjentów co do realizacji działań pozwalających osiągnąć ich cele biznesowe.

Proces Demand Management definiuje:

- formę opisu inicjatyw oraz sposób ich wyceny (kosztu i korzyści) – w szczególności, z punktu widzenia realizacji strategii, korzyści powinny być opisane w sposób pozwalający określić wpływ na realizację celów strategicznych;
- sposób priorytetyzacji inicjatyw – w szczególności, z punktu widzenia realizacji strategii, 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, a która to roadmapa powinna uwzględniać istotne współzależności pomiędzy nimi tak by zapewnić jej „realizowalność”.

Realizacja procesu Demand Management w organizacji wymaga określenia jednoznacznych odpowiedzialności za jego przygotowanie, realizację i nadzór. Ze względu na fakt, iż rezultatem realizacji procesu demand management jest roadmapa projektów/programów, najlepszą jednostką organizacyjną, która powinna być odpowiedzialna za jego realizację jest Biuro Zarządzania Projektami (PMO).

Zadania PMO mogą być definiowane różnie w zależności od wielkości organizacji, jej charakteru oraz stopnia zaawansowania stosowania technik w obszarze zarządzania projektami. Z punktu widzenia realizacji strategii przedsiębiorstwa istotnym zadaniem PMO jest właśnie odpowiednie zdefiniowanie i systematyczne przeprowadzanie procesu Demand Management.

Najlepszym modelem organizacyjnym dla PMO o takim właśnie charakterze 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 z uwzględnieniem celu podstawowego – realizacji strategii przedsiębiorstwa – jako cel nadrzędny nad celami pojedynczych jednostek organizacyjnych.

Rezultatem działań w etapie 2. *Planowanie realizacji* jest rzetelnie opracowana Roadmapa Projektów i Programów, która pozwala w optymalny sposób wykorzystać zasoby przedsiębiorstwa do realizacji jego strategii.

3. Realizacja strategii poprzez projekty

Z punktu widzenia celu o jakim mówimy – czyli osiągnięcia realizacji strategii – na tym etapie Carrywater FES istnieją dwa podstawowe priorytety:

- zapewnienie skutecznej realizacji pojedynczego projektu (czyli projekt zrealizowany w terminie, budżecie i zakresie opisanym na etapie jego uruchamiania);
- zabezpieczenie realizacji wybranych na etapie priorytetyzacji projektów – innymi słowy zabezpieczenie przed „wypychaniem” z roadmapy projektów strategicznych przez projekty operacyjnie ważne (gaszące pożary), ale nie koniecznie wspierające długoterminowo realizację strategii.

Pierwszy z wymienionych obszarów wymaga zastosowania technik zarządzania projektem zgodnie z przepisami rzemiosła, czyli odpowiednie zarządzanie wszystkimi obszarami projektowymi, a w szczególności zarządzanie zakresem, harmonogramem i zasobami. Ten obszar w dużej mierze zależy od sprawności i warsztatu kierownika projektów oraz jego zespołu.

Osiągnięcie sukcesu w drugim z wymienionych uprzednio obszarów wymaga efektywnej procedury uruchamiania i kontroli realizacji projektów na poziomie całego przedsiębiorstwa. Ważne jest bowiem, by istniała odpowiednia procedura i organizacja (przypisana i egzekwowana odpowiedzialność) dbając o uruchamianie projektów, które zostały z całej grupy inicjatyw wyselekcjonowane jako te, które będą wspierać realizację strategii.

Jeszcze innym bardzo ważnym zadaniem – już przy uruchomionej całej gamie projektów z roadmapy – jest dopilnowanie by projekty te miały odpowiedni priorytet oraz dostępność zasobów. Często zdarza się bowiem, iż strategia, której realizacja rozłożona jest na wiele projektów i na długi okres czasu 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.

Organizacją jaka może i powinna realizować wymienione zadania jest PMO (Biuro Zarządzania Projektami). Istnieją różne formy PMO, różne zakresy obowiązków i różne umocowania w strukturze.

W opisywanym przypadku PMO powinno znajdować się blisko Zarządu przedsiębiorstwa i ściśle współpracować z jednostką odpowiedzialną za jego strategię. Często zdarza się, że rola PMO jest wręcz umiejscowiona w departamencie (bądź innego typu jednostce) strategii.

Dla realizacji celów opisanych powyżej, najważniejsze obowiązki PMO powinny uwzględniać następujące zadania:

- kontrola budżetów przeznaczonych na realizację projektów;
- weryfikacja założeń i podejmowanie decyzji o uruchomieniu projektów w organizacji – w szczególności zadbanie o odpowiednią priorytetyzację projektów i ochrona przed „wypychaniem” projektów strategicznych z roadmapy;
- przydział zasobów (finansowych, ludzkich, rzeczowych) do realizacji projektów;
- monitorowanie realizacji projektów i nadzorowanie działań naprawczych w przypadku problemów, a przede wszystkim wsparcie kierowników projektów w zarządzaniu ryzykami;
- kontrola realizacji roadmapy i uruchamianie działań naprawczych w sytuacji, gdy wyniku problemów jednego z projektów, zależności pomiędzy wszystkim projektami skutkują zwiększeniem ryzyka realizacji celów strategicznych;
- dla zminimalizowania ryzyka niepowodzenia poszczególnych projektów PMO może także pełnić rolę QA dla projektów w organizacji, np. poprzez wprowadzenie standardów procedur i narzędzi projektowych oraz poprzez utrzymywanie pool’a project managerów.

4. Pomiar osiągnięcia celów strategicznych

Na koniec całego podejścia, nie należy zapominać o pomiarze realizacji celów. Aspekt ten jest niestety często pomijany, bądź traktowany bardzo minimalistycznie. Dotyczy to zarówno pomiaru efektów pojedynczego projektu jak i strategii w ogóle (choć w przypadku realizacji strategii cele są zwykle dość jasno sprecyzowane).

Najczęstszymi problemami zgłaszanymi w przypadku oceny realizacji celów projektu są:

- trudność z pomiarem efektu bezpośrednio po jego zakończeniu; często wskazuje się, iż przewidywane rezultaty będą osiągnięte dopiero w pewnym czasie po zakończeniu projektu
- 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 w 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 wiarygodne, należy jednak bezwzględnie prowadzić proces pomiaru osiągnięcia rezultatów. Jest to bowiem bardzo istotny element uczenia się organizacji i podnoszenia jej kultury projektowej.

D. Wdrożenie

Implementacja strategii jest poszukiwaniem zasobów, których właściwe (odpowiednie do warunków) zastosowanie prowadzi do osiągnięcia strategicznych celów organizacji³.

Posiadając ustaloną strategię (z założenia możliwą do implementacji), a także opracowaną metodę jej wdrożenia, opisaną w poprzednich rozdziałach, istota wdrożenia będzie polegała na dopasowaniu działań operacyjnych/ projektowych do stworzonych wcześniej ram. Działania te mimo określenia dość sztywnych granic w jakich wdrożenie powinno przebiegać, będą zdeterminowane przede wszystkim przez kulturę organizacji (w tym kulturę zarządzania), jej struktury organizacyjne, rodzaj i wykorzystanie systemów IT oraz dojrzałość projektową organizacji.

Opisane wcześniej podejście (Carrywater Framework for Executing Strategy) zapewnia odpowiednią realizację strategii. Jednakże w sytuacji gdy organizacja dopiero zaczyna systematycznie podchodzić do tego problemu należy bardzo działać bardzo rozważnie. Implementując takie podejście trzeba bowiem pamiętać o tym, że zmiany wprowadzane są na wszystkich poziomach organizacji. Nieodpowiednim wdrożeniem można daleko minąć się z celami wdrożenia.

Przystępując do planowania wdrożenia Carrywater Framework for Executing Strategy, należy pamiętać o realizacji sześciu kluczowych działań. Takie podejście zmniejszy ryzyko niepowodzenia we wdrożeniu.

Wspomniane działania, to:

1. Stworzenie szczegółowego planu implementacji
2. Alokacja oraz zarządzanie odpowiednimi zasobami – zasoby finansowe, czas, technologia
3. Zaprojektowanie organizacji mogącej skutecznie wdrożyć strategię oraz wyznaczenie osób do jej implementacji
4. Przyporządkowanie odpowiedzialności za wykonanie specyficznych zadań czy procesów odpowiednim osobom i grupą osób
5. Zastosowanie systemów wspierających zarządzanie (polityka, procedury, systemy informacyjne i kontrolne, system motywacyjny)
6. Dostosowanie wybranej strategii wdrożenie Carrywater FES do kultury organizacyjnej.
7. Zaangażowanie kadry zarządzającej w proces implementacji. Zaangażowanie to może zawierać monitoring rezultatów, porównywanie do zasad dobrych praktyk, polepszanie wydajności/ efektywności procesów, nadzór nad wariantami, zmiana/ dopasowanie procesów w razie takiej konieczności.

³ J.M. Lehner

Kluczem do sukcesu podczas wdrażania strategii jest zjednoczenie organizacji wokół opracowanej strategii oraz spowodowanie, aby każde istotne działanie i czynność administracyjna była wykonywana w sposób ściśle tej strategii odpowiadający⁴. To samo dotyczy wdrożenia narzędzia wspierającego realizację strategii – Carrywater Framework for Executing Strategy

Dekomponując wdrożenie Carrywater FES na poszczególne etapy konieczne będzie dokonanie wyboru co do sposobu implementacji. Zwykle wybiera się między jednym z dwóch następujących podejść:

1. Wdrożenie „big bang” – jednorazowe implementacja Carrywater FES w organizacji, ze wszystkimi jej elementami procesowymi i organizacyjnymi
2. Wdrożenie etapowe – stopniowe wprowadzanie mechanizmów zarządzania potrzebami biznesu i przekładania ich na projekty strategiczne

Czynnikami, które mają bezpośredni wpływ na wybór modelu wdrożenia Carrywater FES są:

- wymieniona już wcześniej technologia,
- dojrzałość organizacji oraz dostępność wiedzy związanej z zarządzaniem projektami,
- wielkość oraz kompleksowość projektów zdefiniowanych do wdrożenia w ramach strategii,
- ryzyko związane np. z rotacją personelu czy innych nieprzewidzianych sytuacji.

Wybór modelu wdrożenia Carrywater FES jest wyzwaniem ze względu na liczbę niewiadomych, które muszą zostać wzięte pod uwagę. Przykładem może być sytuacja w której ograniczona wiedza o nowym przedsięwzięciu sugerowałaby implementację podzieloną na fazy w celu sukcesywnego podnoszenia wiedzy pracowników, ale równocześnie duże ryzyko rotacji personelu powoduje konieczność szybkiego wdrożenia z osiągnięciem tzw. quick win. W takim przypadku decydenci mogą zyskać dzięki dobremu rozpoznaniu okoliczności/ czynników niezbędnych do przeprowadzenia wdrożenia oraz ich wpływu na pozostałe części implementacji (patrz roadmapa) jak i możliwość osiągnięcia zakładanych celów końcowych.

Pierwsze z wymienionych podejść („Big Bang”) skupia organizację na szybkim osiągnięciu celu jakim jest wdrożenie Carrywater Framework for Executing Strategy, a dzięki temu wdrożenie strategii. Podejście to ma zastosowanie tylko w przypadku kiedy strategia została ustalona dla całości organizacji i przy założeniu, że w okresie implementacji nie będzie podlegała zmianą. Możliwym jest zastosowanie krótkiej fazy wstępnej wdrożenia w celu przetestowania narzędzi lub sprawdzenia poprawności planowania wdrożenia, ale nie jest możliwe jej wdrożenie tylko na małym wycinku organizacji.

Wdrożenie w tym modelu przebiega szybko, z ryzykiem pominięcia wielu istotnych czynników dlatego wyzwaniem w tym przypadku jest implementacja strategii we wszystkich częściach organizacji równocześnie.

Model ten najczęściej wykorzystywany w okresie bardzo szybkiego wzrostu organicznego, sytuacji kryzysowych, szybkich zmian rynkowych może w wypadku

⁴ A.A., Thompson, A.J.Strickland 1993, s. 216

złożonej inicjatywy/ strategii (wdrozenie kolejnych zależnych od siebie części strategii) prowadzić do ich niespójności.

Drugie podejście polega na tzw. fazowaniu, gdzie proces rozpoczynany jest od stworzenia komórki zarządzającej całością Carrywater FES (np. PM Office), stopniowego zwiększania zakresu odpowiedzialności oraz wprowadzając mechanizm stopniowego zarządzania potrzebami biznesu. To podejście pozwala na rozłożenie niedoborów kadrowych na dłuższy okres czasu czy też na wdrażanie strategii przy prowadzeniu normalnych działań operacyjnych. Ten sposób implementacji nastawiony jest na ciągłą zmianę organizacji poprzez sukcesywne wdrażanie nowych elementów jak również daje możliwość dopasowania strategii do zmieniających się warunków prowadzenia działalności operacyjnej.

Ocena ww. podejść w kategoriach „lepszy/ gorszy” jest trudna ponieważ zależy od wielu czynników wnętrza i otoczenia w jakim działa dana organizacja. Ważnym jest zbalansowanie działań tak aby organizacja nie utraciła możliwości zmiany zdobywając przewagę konkurencyjną. Dlatego możliwe jest np. fazowanie implementacji strategii gdzie w wybranych etapach wdrozenie będzie przebiegało w sposób agresywny tak aby dla całości przedsięwzięcia można było dopasować posiadane zasoby równocześnie nie tracąc z pola widzenia celu jakim jest wprowadzenie zmian dla całości organizacji.

PAWEŁ BIARDA (KONSULTANT ZARZĄDZAJĄCY)
KRZYSZTOF BOJARSKI (KONSULTANT ZARZĄDZAJĄCY)
CARRYWATER CONSULTING SP. Z O.O.

Autorzy

	Autor #1	Autor #2	Autor #3
Członek SPMP	TAK (członkostwo Carrywater Consulting)	TAK/NIE*	TAK/NIE*
Imię i nazwisko	Paweł Biarda	Krzysztof Bojarski	X
Nazwa firmy/uczelni oraz jej adres	Carrywater Consulting Sp. z o.o.	Carrywater Consulting Sp. z o.o.	X
Mail	pawel.biarda@carrywater.pl	krzysztof.bojarski@carrywater.pl	X
Telefon kontaktowy	509 295 599	515 065 076	X

	Referat	Prezentacja
Zgodna na zamieszczenie w formie elektronicznej i/lub papierowej w materiałach konferencyjnych i/lub pokonferencyjnych	TAK/NIE *	TAK/NIE*
Zgoda na zamieszczenie w portalu SPMP www.spmp.org.pl	TAK/NIE*	TAK/NIE *

* Odpowiednie skreślić

Zgoda na przetwarzanie danych osobowych:

Wyrażam zgodę na przetwarzanie przez Stowarzyszenie Project Management Polska (SPMP), dotyczących mnie danych, w myśl przepisów ustawy z dnia 29 sierpnia 1997r. o ochronie danych osobowych (Dz. U. z 2002r. Nr 101, poz. 926 z późn. zm.) w zakresie prowadzonej przez SPMP działalności oraz zgodnie z Ustawą z dnia 18.07.2002 r. (Dz. U. nr 144, poz.1204) o świadczeniu usług drogą elektroniczną, która weszła w życie 10.03.2003 r. Wyrażam zgodę na otrzymywanie poczty drogą

elektroniczną. Wyrażamy zgodę na umieszczenie moich danych w bazie adresowej SPMP, zachowując prawo do ich wglądu, poprawiania lub usunięcia oraz na przekazanie danych firmom uczestniczącym w działaniach SPMP.

Podpisy autorów Autor #1 Autor #2 Autor #3

.....

Informacja o autorze i organizacji dla której pracuje (powtórzyć dla każdego autora lub zawrzeć w jednym opisie):

<p>Zdjęcie (również jako oddzielnie załączony plik)</p>	<p>Nota o autorze</p> <p>Paweł Biarda, Konsultant Zarządzający Carrywater Consulting Specjalizuje się w zarządzaniu projektami, wdrożeniach i administracji systemów informatycznych oraz systemów budżetowania.</p> <p>Jest absolwentem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie na kierunku Zarządzanie i Marketing (licencjat) oraz Metody Ilościowe i Systemy Informatyczne (magister). Obecnie w trakcie studiów podyplomowych Master of Business Administration (MBA) w Manchester Business School w Manchester. Uzyskał certyfikaty CAPM – Association for Project Management oraz PMP – Project Management Institute.</p> <p>Jego kluczowe kwalifikacje to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie projektami i programami organizacyjnymi i informatycznymi • Budowa organizacji projektowych, organizacja Biur Zarządzania Projektami (PMO), tworzenie i wdrażanie standardów PM • Analiza, optymalizacja i reengineering procesów biznesowych • Budowa i wdrożenia systemów raportowania operacyjnego i strategicznego
<p>Zdjęcie (również jako oddzielnie załączony plik)</p>	<p>Nota o autorze</p> <p>Krzysztof Bojarski, Konsultant Zarządzający w Carrywater Consulting Specjalizuje się w zarządzaniu projektami na styku biznesu oraz informatyki. Jest absolwentem Uniwersytetu Szczecińskiego na kierunku Informatyka w Zarządzaniu. Uzyskał tytuł Executive Master of Business Administration w Wyższej Szkole Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Leona Koźmińskiego w Warszawie. Odbił szereg szkoleń z zakresu metodologii zarządzania projektami (Prince II) oraz implementacji systemów klasy ERP (SAP).</p> <p>Jego kluczowe kwalifikacje to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doświadczenie w zarządzaniu projektami oraz zarządzaniu zespołem, zdobyte w kraju i za granicą (Retail, Automotive, Logistics, Chemical Industry) • Znajomość metodologii modelowania procesów (ARIS) • Analiza projektowa (metoda RPPS) • Doświadczenie w prowadzeniu projektów wdrożeniowych oraz analiz biznesowych
<p>Logo</p>	<p>Nota o organizacji</p> <p>Carrywater Consulting to firma konsultingowa wyspecjalizowana w zarządzaniu projektami oraz doradztwie biznesowym:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zarządzamy dużymi projektami oraz doradzamy jak budować nowoczesną organizację zarządzaną przez projekty • Wspieramy klientów w procesach wdrażania produktów, rozwoju, restrukturyzacji <p>Używamy w praktyce i wdrażamy najlepsze światowe korporacyjne standardy w zarządzaniu projektami i w zarządzaniu portfelem projektów.</p> <p>Carrywater Consulting to zespół blisko 50 doświadczonych konsultantów i ekspertów z zakresu zarządzania przez projekty.</p>

	Mamy ponad 10 lat doświadczeń, zrealizowaliśmy z sukcesem kilkadziesiąt projektów biznesowych i technologicznych, których łączny budżet przekroczył 750M PLN. Prowadzimy projekty na zlecenie największych koncernów, liderów branż m.in.: Telekomunikacja Polska, PKN Orlen, Commercial Union Polska.
--	--

Potwierdzam, że zaprezentowanie niniejszej treści podczas wystąpienia na XII konferencji SPMP zajmie mi **20 minut (15 min. i 5 min na pytania)** i zobowiązuję się do zmieszczenia się w tym czasie.