

Dlaczego strategie nie dochodzą do wdrożenia?

Jak przełożyć kierunek strategiczny na odpowiedzialność, decyzje i konsekwentne wykonanie.

PUNKT WYJŚCIA

Strategia najczęściej nie przegrywa w momencie jej tworzenia. Przegrywa później.

Firma może mieć dobrze zdefiniowany kierunek, poprawną diagnozę, ambitne cele i przekonującą prezentację dla zarządu.

Może wiedzieć, gdzie chce dojść.

A mimo to po kilku miesiącach okazuje się, że organizacja nadal funkcjonuje niemal tak samo jak wcześniej.

Nie dlatego, że strategia była błędna.

Dlatego, że pomiędzy decyzją strategiczną a codziennym sposobem działania organizacji nie powstał wystarczająco silny mechanizm przełożenia.

Strategia nie wdraża się sama.

Po jej zatwierdzeniu trzeba jeszcze rozstrzygnąć:

- kto odpowiada za rezultat,
- kto ma prawo podejmować decyzje,
- które działania są naprawdę priorytetowe,
- jak będą rozwiązywane konflikty pomiędzy funkcjami,
- jak często zarząd będzie oceniać postęp,
- oraz co wydarzy się wtedy, kiedy realizacja zacznie odbiegać od planu.

Problem wdrożenia rzadko polega więc wyłącznie na braku zaangażowania ludzi.

Znacznie częściej organizacja nie stworzyła systemu, który pozwala ludziom działać zgodnie z nowym kierunkiem.

Strategia odpowiada na pytanie „dokąd”.
Wdrożenie musi odpowiedzieć na pytanie „kto, co, kiedy i z jakim
prawem do decyzji”.

LUKA WDROŻENIOWA

Między strategią a wynikiem znajduje się organizacja.

To właśnie tutaj pojawia się większość problemów.

Strategia może wymagać szybszego rozwoju kanału digital, ale cele funkcjonalne nadal premiuja sprzedaż tradycyjną.

Może zakładać poprawę marży, podczas gdy zespoły sprzedażowe nadal wynagradzane są głównie za obrót.

Może wymagać uproszczenia portfolio, ale nikt nie ma wystarczających uprawnień, aby zakończyć nierentowne inicjatywy.

Może zakładać transformację modelu biznesowego, podczas gdy budżet, struktura organizacyjna i proces decyzyjny pozostają niezmienione.

Wtedy organizacja otrzymuje dwie instrukcje jednocześnie:

STRATEGIA MÓWI

zmień się.

SYSTEM ZARZĄDZANIA MÓWI

działaj jak wcześniej.

W takim środowisku status quo zazwyczaj wygrywa.

Nie z powodu oporu.

Z powodu konstrukcji organizacji.

PIERWSZE ZADANIE PO ZATWIERDZENIU STRATEGII

Dlatego pierwszym zadaniem po zatwierdzeniu strategii powinno być sprawdzenie, które elementy obecnego modelu zarządzania wspierają nowy kierunek, a które będą go systematycznie blokować.

PIĘĆ NAJCZĘSTSZYCH PRZYCZYN

Dlaczego organizacja przestaje wykonywać strategię?

01

BRAK JEDNOZNACZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI.

Wiele osób uczestniczy w projekcie, ale nikt nie odpowiada za rezultat end-to-end.

02

ZA DUŻO PRIORYTETÓW.

Strategia została dodana do istniejącej agendy zamiast ją zmienić.

03

BRAK PRAW DECYZYJNYCH.

Osoba odpowiedzialna za wynik nie może podjąć kluczowej decyzji bez wielostopniowych uzgodnień.

04

FUNKCJE OPTYMALIZUJĄ WŁASNE CELE.

Sprzedaż, operacje, finanse, marketing i HR mogą działać poprawnie z własnej perspektywy, a jednocześnie wspólnie blokować rezultat całej transformacji.

05

BRAK KONSEKWENTNEJ EGZEKUCJI.

Organizacja mierzy aktywność, harmonogram i liczbę zadań, ale nie ocenia wystarczająco szybko, czy podejmowane działania zmieniają wynik biznesowy.

Każda z tych sytuacji wygląda inaczej.

Ich wspólny mianownik jest jednak ten sam:

WSPÓLNY MIANOWNIK

brakuje mechanizmu, który zamienia strategię w decyzje operacyjne.

GOVERNANCE

Governance nie jest kalendarzem spotkań. To system podejmowania decyzji.

RYTM STATUSÓW

W wielu transformacjach governance zostaje sprowadzone do rytmu statusów:

- spotkanie projektowe,
- Steering Committee,
- raport miesięczny,
- lista problemów,
- aktualizacja harmonogramu.

To potrzebne.

Ale niewystarczające.

Jeżeli każdy istotny temat wraca do zarządu, transformacja zaczyna poruszać się w tempie kalendarza zarządu.

DOBRE GOVERNANCE POWINNO PRZED WSZYSTKIM OKREŚLAĆ

- które decyzje podejmowane są na jakim poziomie,
- kto ma głos rekomendujący,
- kto ma ostateczne prawo decyzji,
- kiedy problem musi zostać eskalowany,
- jak szybko organizacja ma obowiązek go rozstrzygnąć.

Jeżeli natomiast decyzje zostają zdecentralizowane bez jasnych granic, organizacja zaczyna realizować kilka różnych wersji tej samej strategii.

Celem governance nie jest większa kontrola.
Celem jest szybsze podejmowanie właściwych decyzji na właściwym poziomie.

PMO CZY TMO?

Koordynowanie projektu i prowadzenie transformacji to nie zawsze to samo.

PMO

Klasyczne PMO jest niezwykle wartościowe, kiedy trzeba:

- pilnować harmonogramu,
- koordynować zależności,
- zarządzać ryzykami,
- raportować status,
- kontrolować budżet i zakres.

Czy realizujemy plan?

TMO — TRANSFORMATION MANAGEMENT OFFICE

Transformacja wymaga jednak często szerszych uprawnień. TMO powinno patrzeć nie tylko na to, czy projekt jest realizowany zgodnie z planem, ale przede wszystkim:

- czy inicjatywy nadal prowadzą do oczekiwanego rezultatu,
- czy priorytety pozostają właściwe,
- czy organizacja podejmuje decyzje wystarczająco szybko,
- czy korzyści biznesowe rzeczywiście zaczynają się materializować,
- oraz gdzie zarząd powinien interweniować.

Czy plan nadal prowadzi nas do rezultatu?

Różnicę można sprowadzić do dwóch pytań — PMO: Czy realizujemy plan? TMO: Czy plan nadal prowadzi nas do rezultatu?

W dużej transformacji potrzebne są oba sposoby myślenia.

OD INICJATYW DO WYNIKU

Postęp nie powinien być mierzony liczbą wykonanych zadań.

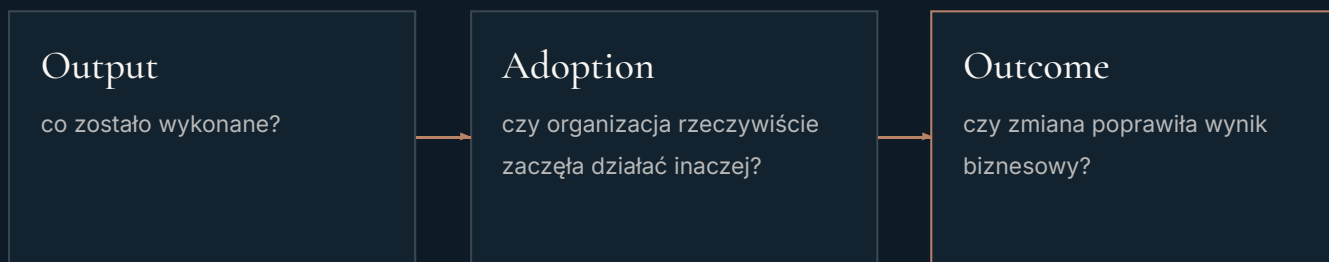
Projekt może być zielony.

A wynik czerwony.

- Można zakończyć wdrożenie systemu.
- Przeprowadzić szkolenia.
- Otworzyć nowe lokalizacje.
- Zmienić proces.
- Uruchomić nowy kanał.

I nadal nie osiągnąć efektu, dla którego te działania rozpoczęto.

Dlatego każda istotna inicjatywa transformacyjna powinna mieć trzy poziomy pomiaru:



Jeżeli mierzymy wyłącznie output, możemy bardzo sprawnie realizować działania, które nie tworzą wartości.

Transformacja powinna być zarządzana od wyniku wstecz.
Nie od harmonogramu do wyniku.

PYTANIA DO ZARZĄDU

10 pytań przed uruchomieniem realizacji strategii

- | | | | |
|----|---|----|--|
| 01 | Czy trzy–pięć najważniejszych priorytetów strategicznych jest jednoznacznych dla całej organizacji? | 06 | Jakie decyzje mogą być podejmowane poza zarządem? |
| 02 | Czy każdy priorytet ma jednego właściciela odpowiedzialnego za rezultat? | 07 | Jak szybko nierozwiązany problem powinien zostać eskalowany? |
| 03 | Czy odpowiedzialność za wynik jest połączona z realnym prawem podejmowania decyzji? | 08 | Czy mierzymy wykonanie działań, czy również adoption i wpływ na wynik? |
| 04 | Które obecne inicjatywy należy zatrzymać, aby zrobić miejsce na nowe priorytety? | 09 | Czy PMO/TMO posiada uprawnienia do kwestionowania priorytetów i eskalowania problemów? |
| 05 | Czy cele funkcjonalne i system motywacyjny wspierają strategię, czy utrwalają poprzedni model? | 10 | Czy zarząd ma jeden spójny obraz postępu transformacji? |

HEFT7 PERSPECTIVE

Strategia nie kończy się w momencie podjęcia decyzji.

Wtedy dopiero zaczyna się jej najtrudniejsza część.

Wdrożenie wymaga jednoczesnego połączenia: priorytetów, odpowiedzialności, praw decyzyjnych, governance, zasobów i pomiaru wartości.

Jeżeli któregoś z tych elementów brakuje, organizacja zaczyna kompensować problem większą liczbą spotkań, raportów i eskalacji.

To zwiększa aktywność. Nie zawsze zwiększa zdolność do wykonania.

Dlatego przy problemach z realizacją strategii warto rozstrzygnąć, czy organizacja potrzebuje:

- 01 LEPSZEGO PRIORYTETYZOWANIA
- 02 ZMIANY GOVERNANCE I DECISION RIGHTS
- 03 SILNIEJSZEGO PMO/TMO
- 04 PRZEBUDOWY MODELU ODPOWIEDZIALNOŚCI
- 05 PEŁNEGO PRZEPROJEKTOWANIA SPOSOBU PROWADZENIA TRANSFORMACJI

Strategia jest warta tyle, ile zdolność organizacji do zamiany jej w decyzje, działania i wynik.

Joanna Smolarczyk
FOUNDER, HEFT7



GIVE CHANGE WEIGHT.

HEFTSEVEN.COM

BERLIN · EUROPE
heftseven.com
info@heftseven.com

DLACZEGO STRATEGIE NIE DOCHODZĄ DO WDROŻENIA?

09 / 09