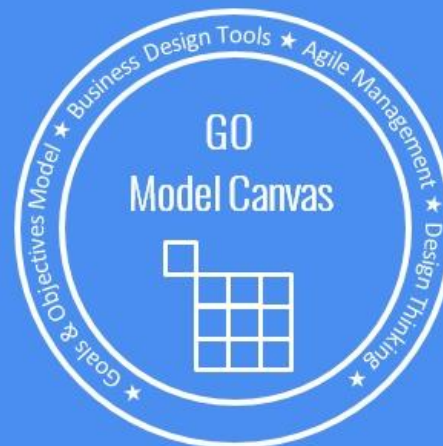


EKSTREMALNE PROJEKTOWANIE STRATEGII

Tomasz Krzemiński 2019 | eBook

PODRĘCZNIK PROJEKTANTA BIZNESU
WIEDZA | INSTRUKCJE | NARZĘDZIA



Ekstremalne projektowanie strategii | Podręcznik projektanta biznesu

Metoda | Instrukcje | Narzędzia (19.1)

Copyright 2019© Tomasz Krzemiński. Wszelkie prawa zastrzeżone

Projekt okładki

Copyright 2019 ©Tomasz Krzemiński. Wszelkie prawa zastrzeżone

Wszelkie prawa zastrzeżone. All rights reserved

ISBN 978-83-944370-3-9 (eBook)

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie fragmentu lub całości niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są znakami zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli. Autor oraz wydawnictwo dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenia praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawnictwo nie ponoszą, żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Wydawca (Self Publishing) XELLECT Tomasz Krzemiński | www.xellect.com | www.gomodelcanvas.pl

(32) 748-45-08 | 601-44-52-99; xellect@xellect.com



Skrócony spis treści

Wprowadzenie

- Inspiracja **1**
- Dla kogo **4**
- Ekstremalne projektowanie strategii **7**
- Czynniki sukcesu **12**
- Myślenie strategiczne **14**
- Cele poza horyzontem **18**
- Metoda i narzędzia **22**

Jak ekstremalnie projektować strategię

W każdym z rozdziałów znajdziesz

- Narzędzia do projektowania
- Ścieżka projektowania
- Zasady projektowania
- Instrukcje projektowania
- Rezultaty projektowania

1. Odkrywanie możliwości
2. Rozwój potencjału
3. Pierwsze doświadczenia
4. Sprint Strategiczny I
5. Sprint Strategiczny II
6. Sprint Strategiczny III
7. Model Strategii

O autorze
Bibliografia



inspiracja

Moją inspiracją do napisania tego podręcznika była Kostka Rubika¹. Wiem, wiem, to już raczej archaiczna łamigłówka. Ale mam nadzieję, że ją znasz i przynajmniej raz miałeś/-łaś okazję podjąć próbę jej ułożenia. Oczywiście, to nie jedyna inspiracja. Ponieważ podręcznik jest umieszczony w kontekście zarządzania - a mówiąc ściśle projektowania biznesu - kolejną były potrzeby firm i menedżerów związane z wyznaczaniem celów oraz budowaniem strategii.

Zajmuję się tym obszarem zawodowo i jako project manager, projektant biznesu i trener zarządzania. Dlatego mam szansę obserwować ten temat „od podszewki” – dotykając realiów organizacyjnych wielu firm. Bagaż doświadczeń i przemyśleń w pewnym sensie zmusił mnie do poszukiwania, czegoś równie świeżego, co praktycznego – z nadzieją, że pomogę zarówno sobie jak i innym w budowaniu strategii i wyznaczaniu celów.

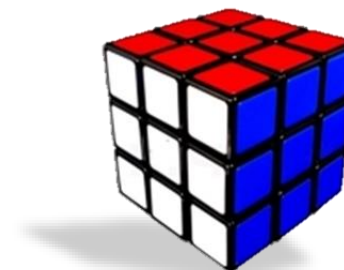
A jako, że moją pozazawodową pasją jest kolarstwo górskie postanowiłem wpleść w całość dozę „ekstremum”, które pasuje na równi do tego sportu jak i koncepcji, którą przedstawiam w podręczniku.

Koncepcja wymaga zmiany sposobu myślenia o klasycznym podejściu do procesu budowania strategii. Jak pewnie wiesz - w podejściu klasycznym – stosowanym przez większość firm - [wizja strategiczna](#)

¹ Źródło: https://pl.wikipedia.org/wiki/Kostka_Rubika - **Kostka Rubika** (węg. Bűvös kocka, magiczna kostka) – zabawka logiczna wynaleziona przez Ernő Rubika w 1974 roku,

jest punktem wyjścia w procesie planowania strategii. [Ale czy tak musi być???](#)

Wróćmy do kostki. Wyobraź sobie ułożoną Kostkę Rubika. Każda ze ścian w jednolitym kolorze. Spójna i przejrzysta całość. Tak wyglądała moja pierwsza kostka wyciągnięta ze zgrabnego pudełka.



Kostka nie czekała długo - kilka ruchów i ścianki zamieniły się w kolorową mozaikę. Kolejny krok - wyzwanie – powrócić do tego co było na początku – idealnie ułożonej całości. Zaczynam układać. Jest pierwsza ścianka...i to by było na tyle. Okazuje się że pierwotnie spójna całość składająca się z 6 kolorowych ścian nie da się tak łatwo złożyć ponownie w całość.

zaś w 1976 roku została skonstruowana i opatentowana w Japonii przez inżyniera **Terutosiego Ishige**. Wynalazca kostki Ernő Rubik po raz pierwszy układał kostkę przez miesiąc. Do Polski zabawka trafiła w 1982.

Dzisiaj myślę o Kostce Rubika, jak o metaforze obrazującej organizacyjną wizję strategiczną. Myślę też o tym jak, taka wizja jest dekomponowana w procesie planowania strategicznego, a następnie „rozdawana” menedżerom i ich zespołom z oczekiwaniem ponownego złożenia w idealną całość. To równie trudne jak ułożenie kostki, i bardzo często w warunkach organizacyjnych okazuje się nierealne.

Nie każda kompozycja rozłożona na czynniki pierwsze daje się łatwo złożyć w całość

Ułożona kostka to wizja strategiczna. Rozłożenie kostki odzwierciedla planowanie strategii. Układanie kostki, to realizacja strategii i podążanie w kierunku wizji. W praktyce może okazać się, że pomimo najszerszych chęci i zaangażowania, firma po prostu nie ma potencjału do realizacji określonej wizji strategicznej. Przeszacowanie możliwości firmy, to częsta bolączka planujących strategię.

W takiej sytuacji wizja, która z założenia miała pokazywać kierunek i motywować przestaje być realna. Traci siłę napędową. Zamiast motywować wywołuje frustrację. Cały plan przygotowany na podstawie wizji zaczyna tracić sens w oczach zaangażowanych w jego realizację osób.

Oczywiście sytuacja nie musi wyglądać tak czarno. Istnieją przecież firmy, które radzą sobie z taką układanką. Jednak praktyka pokazuje, że częściej można spotkać, takie dla których „układanie strategii” w

kierunku określonej wizji strategicznej stanowi barierę nie do przejścia. Trzeba zaznaczyć, że istnieją również takie firmy, dla których już określenie samej wizji strategicznej równa się z cudem i przekształca się w wielotygodniowy proces.

Jak zatem takie firmy mogą poradzić sobie z budowaniem strategii? Mogą podjąć próbę i skorzystać z [ekstremalnego podejścia do projektowania strategii](#) – krótko mówiąc [rozpocząć realizację strategii bez określonej wizji oraz abstrakcyjnych celów](#).

Mogą skoncentrować się na działaniu oraz na tym, co dla nich możliwe i realne. To z działania liderów oraz ich zespołów wytoni się strategia, a wraz z nią cele strategiczne oraz wizja będąca odzwierciedleniem ambicji i potencjału rozwojowego firmy. De facto, to działania i projekty decydują o tym jak wygląda strategia firmy - nie wizja i ogólne cele.

[Chcesz wiedzieć jaką strategię realizujesz. Zobacz w jakie projekty i działania inwestujesz kluczowe zasoby](#)

Ekstremalne projektowanie strategii, nie jest cudownym rozwiązaniem. Ale [stanowi alternatywę](#) dla tych firm, które poszukują zupełnie innego podejścia do przygotowania i realizacji strategii.

Teraz mają wybór!



ekstremalne projektowanie Strategii

Ekstremalne projektowanie strategii wymaga ekstremalnej zmiany sposobu myślenia o zasadach przygotowania i wdrażania strategii. Dlatego, aby lepiej zrozumieć zalety metody warto przyjrzeć się zarówno klasycznemu podejściu do planowania strategii, jak również koncepcji projektowania biznesu i zwinnego zarządzania.

Henry Mintzberg jest autorem koncepcji wyłaniających się strategii (emergent strategy), która została spopularyzowana w roku 1994 w jego książce o tytule **The Rise and Fall of Strategic Planning**.

Koncepcja rozróżnia strategię, która jest intencjonalna (planowana), od strategii która nie jest oparta na oryginalnych intencjach, a wyłania się stopniowo z działania firmy. Jest efektem odpowiedzi firmy na pojawiające się wydarzenia. Te odpowiedzi, to podejmowane przez firmę inicjatywy i projekty, które przyjmują status strategicznych. To one ostatecznie kształtują strategię firmy.

W klasycznym podejściu do planowania strategii wizja i cele strategiczne są punktem wyjścia. Na ich podstawie tworzy się inicjatywy i angażuje ludzi w wyznaczanie własnych celów. To podejście oparte o tzw. spojrzenie z góry.

W **ekstremalnym projektowaniu strategii** koncepcja strategiczna jest składana z mniejszych elementów. Powstaje na dole organizacji. Dlatego ekstremalne projektowanie strategii wymaga odejścia od myślenia dedukcyjnego (od ogółu) i przejścia do myślenia indukcyjnego (od szczegółu). Cele odzwierciedlające strategię są elementem wtórnym i wyłaniają się z tego, co jest możliwe do realizacji. To podjęte inicjatywy i projekty otwierają nowe możliwości i kształtują strategię.

Planowanie strategii w klasycznym ujęciu jest odizolowane od działania, a plany od realiów ich realizacji. Takie planowanie trwa długo i wymaga ogromnej ilości informacji. Jest powiązane ze żmudną i racjonalną analizą.² Stworzenie szczegółowego planu buduje poczucie, że w zaplanowanej strategii wszystko wydaje się możliwe i łatwe. Jednak pierwszy krok w kierunku realizacji szybko weryfikuje jej wartość.

Każdy ma strategię do momentu
kiedy otrzyma pierwszy cios w twarz.

MIKE TYSON

² Long Range Planning Vol. 27

Ekstremalne projektowanie strategii zgrabnie łączy działanie z planowaniem. Opiera się na szybkim dostępie do informacji zwrotnej dotyczącej efektów podejmowanych działań. Pozwala bardzo szybko zweryfikować potencjał firmy pod kątem realnych opcji strategicznych. Pierwsze rezultaty pokażą w jaką koncepcję strategiczną złożą się projekty. Strategia stopniowo wyłoni się z działania.

W klasycznym planowaniu strategii ulegamy iluzji kontroli opartej na szczegółowo opracowanym planie. Najpierw zbieramy i analizujemy niezliczone ilości informacji. Nieprzerwanie odczuwając ich deficyt zwlekamy z decyzjami dotyczącymi działania. Wciąż pojawia się pytanie „Czy to już ta strategia? Może potrzebujemy więcej danych? Informacji jest wciąż za mało, lecz te zebrane okazują się już nieaktualne lub niepełne. Paradoksalnie im więcej informacji posiadamy, tym bardziej rośnie niepewność decyzyjna. Im dłużej trwa planowanie tym bardziej spada energia i motywacja do działania. Cele zaczynają się rozmywać. Koncepcja strategiczna staje się tak trudna, że osoby zaangażowane w jej tworzenie błądzą w niepowiązanych ze sobą detalach.

Strategia trwa do momentu oddania pierwszego strzału.

CARL VON CLAUSEWITZ

Klasyczne planowanie strategii, należy traktować jako sformalizowaną procedurę osiągania rezultatów. Formalizacja służy ułożeniu tego procesu w jasno określone kroki. **Projektowanie strategii** ma zupełnie inny wymiar. Jego zadaniem jest stworzenie klimatu, który będzie ułatwiał **myślenie strategiczne** i natychmiastowe przeniesienie tego myślenia na działanie. Tak jak **projektowanie** promuje styl angażujący, tak **planowanie** kalkulujący. Projektowanie zaprasza ludzi do wspólnej podróży i otwierania nowych możliwości. Planowanie jest skoncentrowane na poszukiwaniu rozwiązań i sprzyja twardej kontroli.

Kreatywni i proaktywni liderzy oraz ich zespoły zaangażowani w klasyczne planowanie strategii nie wypracują tą metodą zbyt wiele. To zaangażowanie w **projektowanie strategii** otworzy przed nimi nowe możliwości.

Klasyczne planowanie strategii wiąże się z określonym stylem pracy, który nie sprawdza się już jako motor napędzający rozwój w rzeczywistości dzisiejszego biznesu. Dlatego kluczowym czynnikiem sukcesu umożliwiającym udaną transformację i rozwój firmy jest pomoc liderom i ich zespołom w zastosowaniu nowych metod oraz sposobów myślenia i działania. **To jeden z głównych celów tego podręcznika!**

Organizacje, aby przetrwać potrzebują nowych kompetencji. Muszą zwiększyć swoją elastyczność i działać zwinnie. Umiejętność zwin-

nego zarządzania stała się jedną z kluczowych kompetencji organizacyjnych. Bez niej – w warunkach dużej nieprzewidywalności i zmienności – coraz trudniej jest otwierać nowe możliwości rozwoju.

Liderzy i ich zespoły muszą nauczyć się projektować biznes i traktować organizację jako ewoluujący system. Jeśli myślą o efektywności muszą jak najszybciej porzucić nawyki oparte na koncepcji żmudnego planowania strategii.

W wielu organizacjach wciąż istnieje bardzo silne przekonanie, że klasyczne planowanie wspiera rozwój i zmiany. Lecz w praktyce okazuje się, że je powstrzymuje. Dlaczego tak się dzieje? Ponieważ celem planu jest utrwalenie jego założeń. Najpierw trzeba przygotować plany, a następnie połączyć je z innymi planami na poziomie zespołów i osób indywidualnych. Tak stworzony plan jest odporny na zmiany, ponieważ nie można zmienić żadnej jego części bez wpływu na inne części, a zmiany w całości są zbyt skomplikowane, aby podejmować je regularnie. Ostatecznie „sztywny” plan zamraża organizację. Taki plan nie pasuje już do rzeczywistości, ale jest konsekwentnie realizowany, ponieważ planujący włożyli w jego przygotowanie ogromną ilość energii – trudno jest się z nim rozstać.

Firmy działające zwinnie potrafią lepiej przystosować się do zmian w otoczeniu. Są zdolne do szybkiej transformacji i poko-

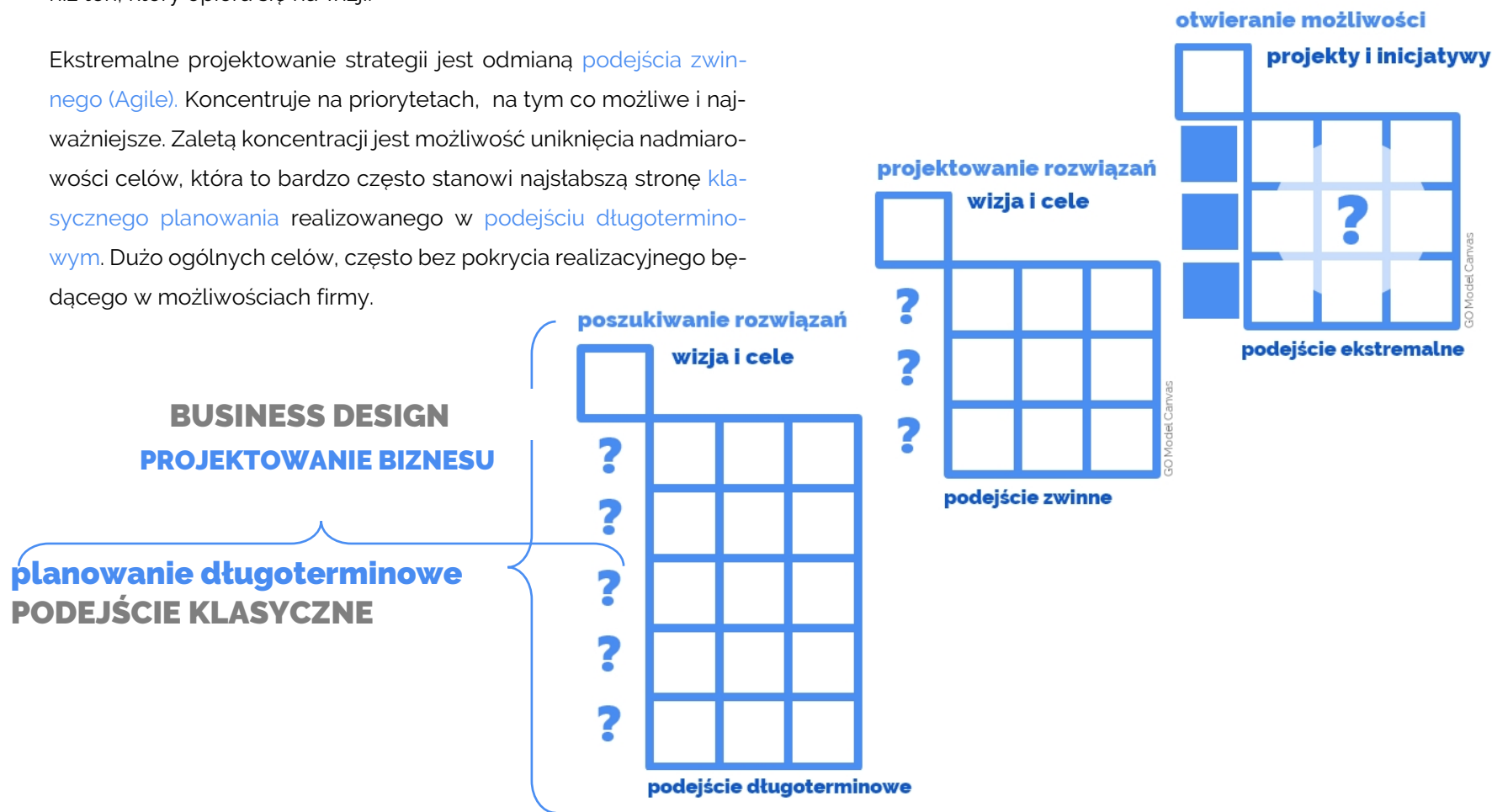
nania barier na drodze do realizacji celów. Istnieje wiele form organizacyjnej "zwinności". Firmy stosują zwinne podejście w rozwoju produktów lub w obszarze IT, inne przenoszą zasady zwinnego działania na sprzedaż oraz obszary związane z ogólnym zarządzaniem – w tym także zarządzaniem strategicznym.

Ekstremalne projektowanie strategii jest metodą będącą odmianą zwinnego podejścia w obszarze rozwoju strategicznego. Umożliwia zmianę sposobu myślenia i podążania w kierunku podejścia proaktywnego i kreatywnego. Otwiera organizację na partnerstwo i współtworzenie. Pomaga zbudować warunki do rozwoju i pracy zespołów skupionych wokół ciekawych idei i projektów. Zastosowanie metody pozwala uzyskać energetyzujący **flow** pochodzący z pasji, pomysłowości oraz odwagi do eksperymentowania.

W ekstremalnym projektowaniu strategii liczy się zaufanie, odpowiedzialność i swoboda decyzyjna. Dominuje przedsiębiorczość – sztuka przenoszenia idei na konkretne projekty. Liczą się talenty, zdolności oraz to co ludzie potrafią i chcą robić. Zespoły zaangażowane w projektowanie same dyscyplinują się w działaniu. To co robią nie zależy od wytycznych i kontroli lecz od pasji i wewnętrznej motywacji. Niewielkie 2-5 osobowe zespoły pracują w oparciu o krótkie cykle i samodzielnie organizują swoją pracę. Planują tylko to co jest możliwe do przewidzenia. Korzystają z wizualizacji, kanw (Canvas) i modeli. Potrafią postugiwać się technikami „Design Thinking” i modelami biznesowymi firmy.

Rolą liderów jest odkrywanie i formułowanie strategii na bazie tego co robią i osiągają zespoły. To oni interpretują szczegóły i pomagają wyłonić się pełnemu modelowi strategii. Postępują się faktami pokazując jakie rezultaty biznesowe osiągnęła organizacja dzięki realizowanym projektom. To zupełnie inny sposób kreowania strategii niż ten, który opiera się na wizji.

Ekstremalne projektowanie strategii jest odmianą [podejścia zwinnego \(Agile\)](#). Koncentruje na priorytetach, na tym co możliwe i najważniejsze. Zaletą koncentracji jest możliwość uniknięcia nadmierowości celów, która to bardzo często stanowi najstabszą stronę [klasycznego planowania](#) realizowanego w [podejściu długoterminowym](#). Dużo ogólnych celów, często bez pokrycia realizacyjnego będącego w możliwościach firmy.



metoda. i narzędzia

Ekstremalne projektowanie strategii jest metodą, która zawiera zestaw narzędzi do projektowania połączonych w kilkustopowy proces. Narzędzia to szablony (Canvas), ułatwiające zarówno zbieranie pomysłów na projekty, jak również ułatwiające zarządzanie już rozpoczętymi projektami.

Metoda i jej narzędzia są przeznaczone do pracy zespołowej, ale równie dobrze sprawdzą się podczas indywidualnie podejmowanych działań. W przypadku pracy zespołowej główną zaletą metody wynika z transparentności procesu projektowania oraz możliwości jego wizualizacji. To cechy podejścia opartego o technikę „Design Thinking”. To wpływa na motywację i lepsze zrozumienie tego co się dzieje. Osoby zaangażowane w proces mogą dzielić się wiedzą i pomysłami, a co najważniejsze wzajemnie wspierać w rozwoju.

Celem podręcznika jest zaprezentowanie metody oraz możliwości i efektów jej zastosowania. Metoda może być aplikowana w różnej formie począwszy od doraźnego i prostego podejścia opartego na spotkaniach zespołowych przeplatanych warsztatami, po zintegrowany program rozwoju całej organizacji utrwalający efekty metody w sposobie działania i myślenia całej organizacji. Wybór podejścia zależy od skali działań oraz potencjału organizacji. Metodę można zastosować testowo w wybranym zespole, a następnie objąć nią

wszystkie z kluczowe obszary w organizacji i potraktować jako projekt strategiczny.³

Ekstremalne projektowanie strategii opiera się o zestaw dziesięciu podstawowych narzędzi opatrzonych instrukcjami. Narzędziem w którym zostanie zwizualizowany obraz wyłaniającej się strategii to GO Model Canvas⁴. Zaprezentowane narzędzia to pakiet podstawowy. Dodatkowe narzędzia znajdziesz na stronie metody.

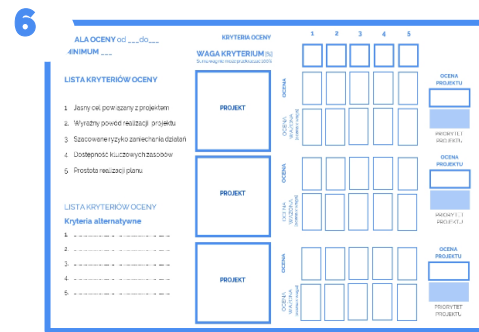
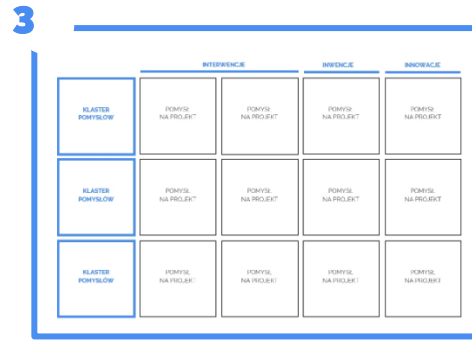
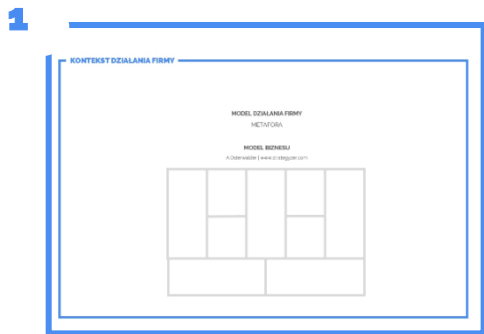
To narzędzie które sprawdzi się zarówno w zwinnym, jak również ekstremalnym projektowaniu strategii. Oczywiście w podejściu ekstremalnym model celów powstanie zupełnie inaczej niż w zwinnym, do którego ten model został pierwotnie wykorzystany.

Ekstremalne projektowanie strategii obejmuje pięć faz prowadzących do wyłonienia się **strategii biznesu**:

1. **Faza kreatywna**
2. **Faza koncepcyjna**
3. **Faza decyzyjna**
4. **Faza realizacyjna**
5. **Faza strategiczna**

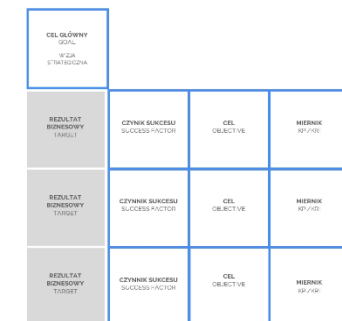
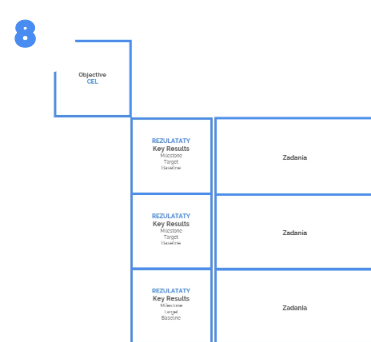
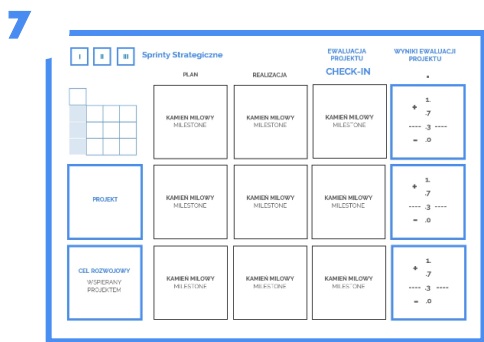
³ Stragiler & Flying Squads – technologia zaangażowania zespołów w zarządzanie projektami strategicznymi www.stragiler.com

⁴ GO Model Canvas – Podręcznik Designera. Tomasz Krzemiński – Jak w zwinny sposób projektować cele. www.gomodelcanvas.pl



Narzędzia do ekstremalnego projektowania strategii

1. Szablon kontekstu
2. Szablon do zbierania pomysłów
3. Szablon do tworzenia klastrów pomysłów
4. Szablon do doskonalenia pomysłów
5. Szablon do inkubacji projektów
6. Szablon do oceny projektów
7. Szablon do planowania projektów
8. OKRs Canvas
9. Szablon do transformacji projektów
10. GO Model Canvas (projekty/resultaty)



Fazy ekstremalnego projektowania strategii

1 FAZA KREATYWNA

Poszukiwanie pomysłów

2 FAZA KONCEPCYJNA

Koncepcje projektów

3 FAZA DECYZYJNA

Ocena potencjału projektów

4 FAZA REALIZACYJNA

Planowanie i realizacja projektów

5 FAZA STRATEGICZNA

Transformacja projektów

Projekty strategiczne

Model Strategii



Jak ekstremalnie projektować strategię

Struktura rozdziałów

Każdy z rozdziałów jest przygotowany w oparciu o jednolitą strukturę:

- 1. Narzędzia do projektowania**
Szablony narzędzi do projektowania. Są do pobrania .pdf na stronie www.gomodelcanvas.pl
- 2. Ścieżka projektowania**
Wizualizacja przebiegu projektowania i zastosowania narzędzi
- 3. Zasady projektowania**
Charakterystyka etapu projektowania
- 4. Instrukcje projektowania**
Instrukcje projektowania „krok po kroku”
- 5. Rezultaty projektowania**
Podsumowanie i efekty etapu projektowania

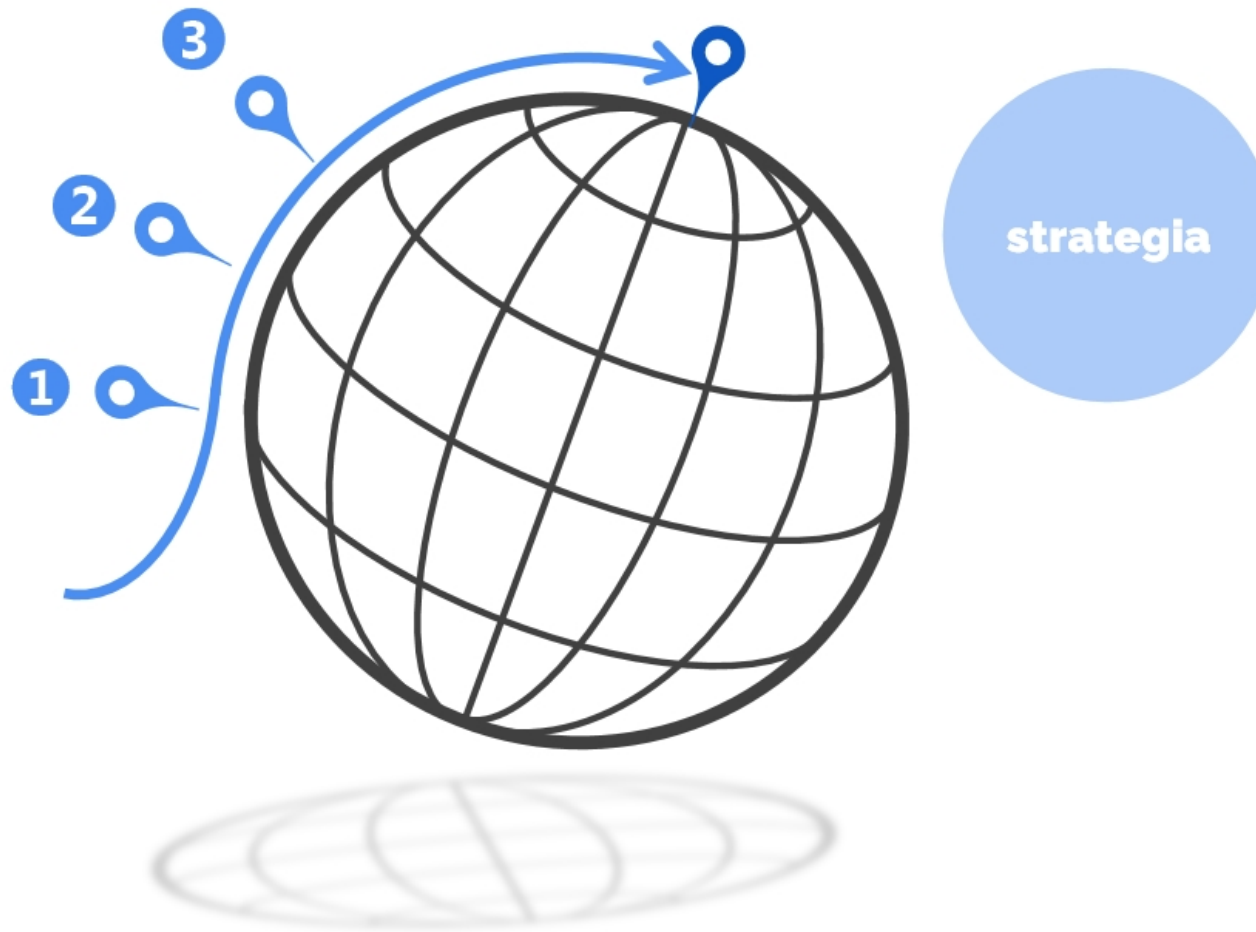
Fazy projektowania

- 1. FAZA KREATYWNA**
- 2. FAZA KONCEPCYJNA**
- 3. FAZA DECYZYJNA**
- 4. FAZA REALIZACYJNA**
- 5. FAZA STRATEGICZNA**

Etapy projektowania

- 1** Odkrywanie możliwości
- 2** Rozwój potencjału
- 3** Pierwsze doświadczenia
- 4** Sprint strategiczny I
- 5** Sprint strategiczny II
- 6** Sprint strategiczny III
- 7** Model strategii

3 pierwsze doświadczenia



Narzędzia do projektowania

Narzędzie 6 | Szablon do oceny projektów

Narzędzie 8 | OKRs Canvas

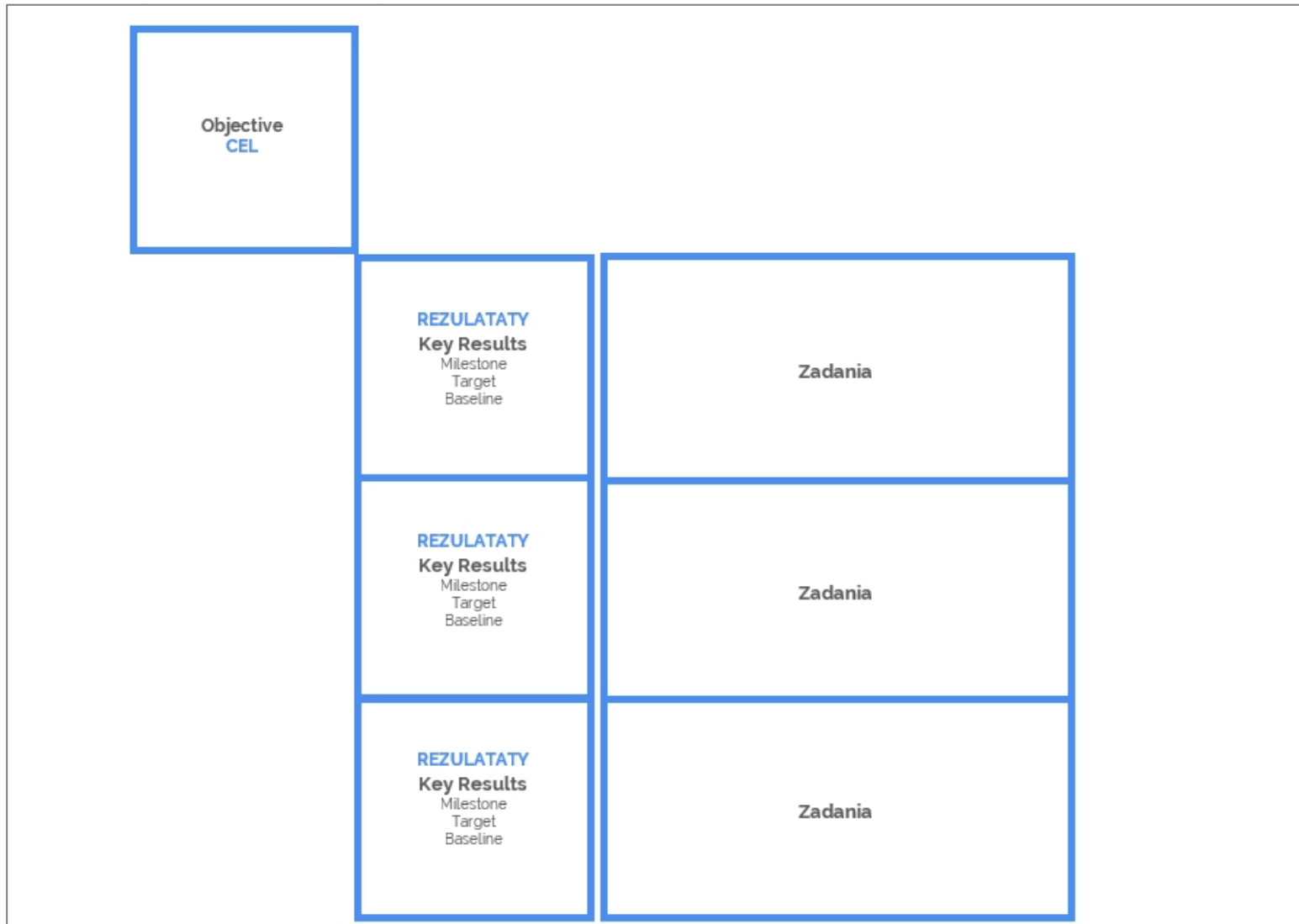
Narzędzie 9 | Szablon do transformacji projektów

■ - narzędzia już zastosowane ■ - narzędzia nowe

Narzędzie 6 | Szablon do oceny projektów

		KRYTERIA OCENY								
SKALA OCENY od ___do___ MINIMUM ___		WAGA KRYTERIUM [%] <small>Suma wag nie może przekraczać 100%</small>								
LISTA KRYTERIÓW OCENY										
1. Jasny cel powiązany z projektem		PROJEKT	1	2	3	4	5	OCENA PROJEKTU		
2. Wyraźny powód realizacji projektu			OCENA							
3. Szacowane ryzyko zaniechania działań			OCENA WAZONA <small>locena x waga</small>							PRIORYTET PROJEKTU
4. Dostępność kluczowych zasobów			OCENA							
5. Prostota realizacji planu			OCENA WAZONA <small>locena x waga</small>							PRIORYTET PROJEKTU
LISTA KRYTERIÓW OCENY Kryteria alternatywne										
1.		PROJEKT	1	2	3	4	5	OCENA PROJEKTU		
2.			OCENA							
3.			OCENA WAZONA <small>locena x waga</small>							PRIORYTET PROJEKTU
4.			OCENA							
5.			OCENA WAZONA <small>locena x waga</small>							PRIORYTET PROJEKTU

Narzędzie 8 | OKRs Canvas



Ścieżka projektowania

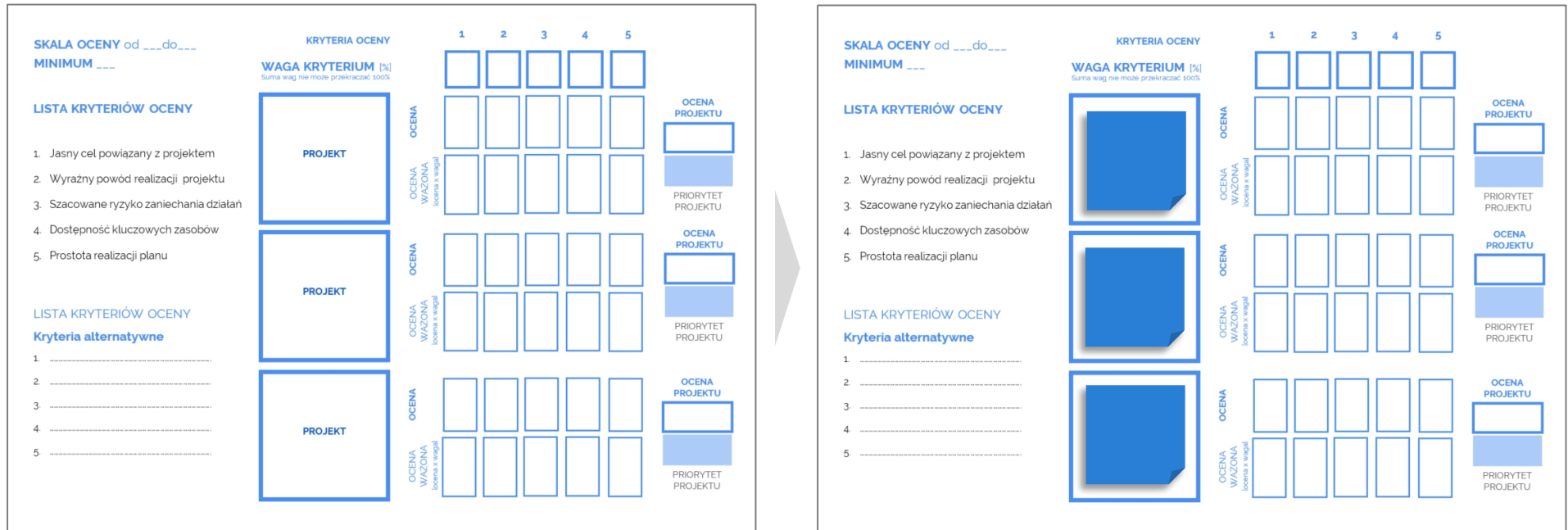
3.1 Ocena projektów

3.2 Transformacja projektów

3.3 Planowanie OKRs

3.1 | Ocena projektów

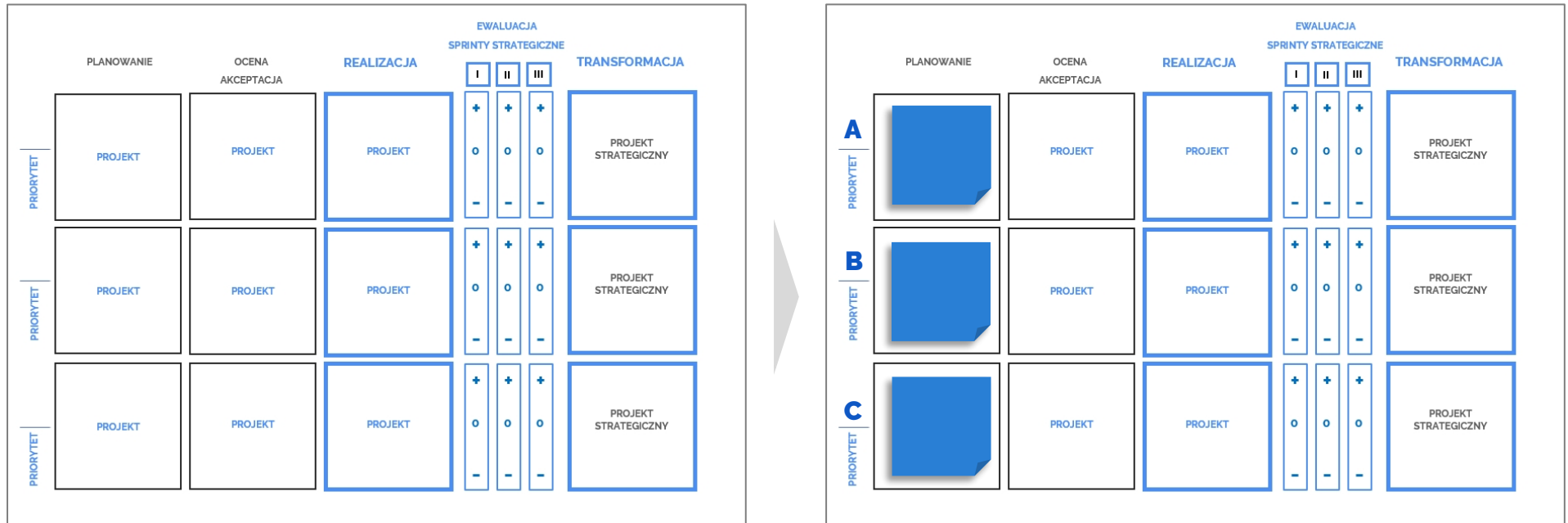
Wybór kryteriów oceny projektów. Ocena propozycji projektów i kwalifikowanie projektów do realizacji.



Narzędzie 6 | Szablon do oceny projektów

3.2 | Transformacja projektów

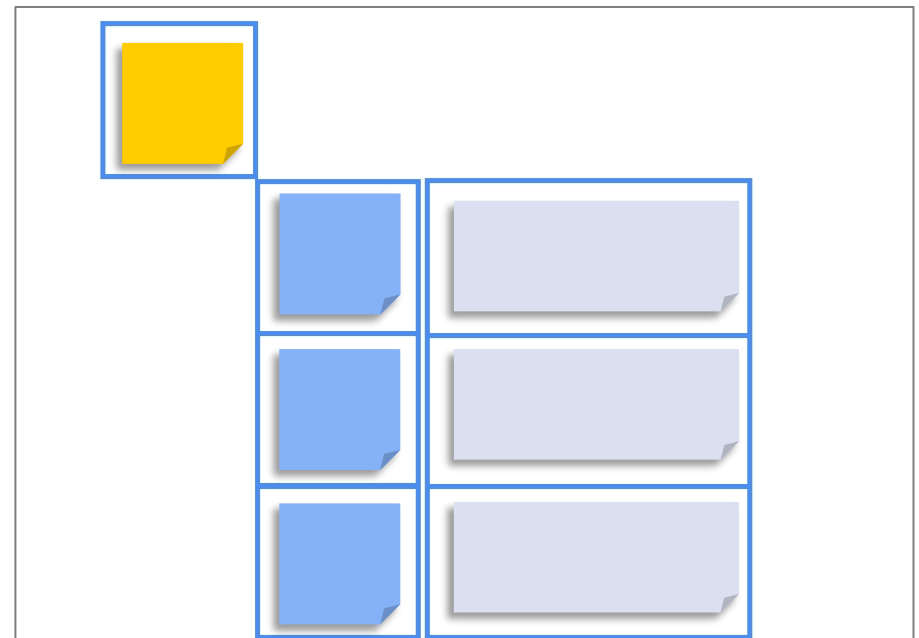
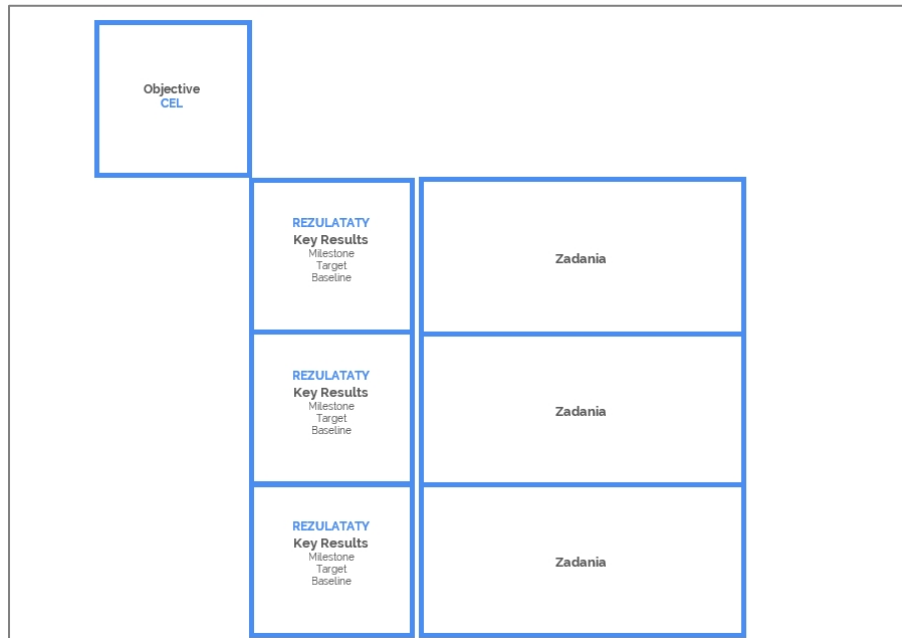
Monitoring realizacji projektów na etapie kwalifikowania do oceny oraz rozpoczęcia realizacji projektu.



Narzędzie 9 | Szablon do transformacji projektów

3.3 | Planowanie OKRs

Zaprojektowanie indywidualnych lub/i zespołowych OKRs. Indywidualne planowanie zadań dla kamieni milowych (KRs).



Narzędzie 8 | OKRs Canvas

Zasady projektowania

3.4 Ocena potencjału projektów

3.5 Transformacja projektów

3.6 Planowanie OKRs

3.4 Ocena potencjału projektów

Na koncepcję projektu składa się kilka istotnych elementów, które należy poddać ocenie. Ocena jest niezbędna do podjęcia decyzji dotyczącej zakwalifikowania projektu do realizacji. Bez oceny potencjału projektów rozpoczęcie ich realizacji byłoby obciążone zbyt dużym i niepotrzebnym ryzykiem. Negatywny wynik oceny koncepcji projektu może wiązać się z decyzją o chwilowym lub całkowitym zaniechaniu projektu.

Do oceny trafiają jedynie te projekty dla których właściciel projektu opracował koncepcję rozwoju. Koncepcja powinna zawierać nazwę projektu, jego zakres, powiązany z nim cel rozwojowy oraz zaplanowane kamienie milowe. Przygotowana koncepcja projektu jest dowodem na to, że projekt został przemyślany.

Ocena projektu powinna odbywać się w obecności właściciela projektu. Podstawą oceny jest krótka prezentacja projektu przeprowadzana przez właściciela projektu. Przygotowując się do prezentacji właściciel projektu rozważy kluczowe kwestie⁵:

- Jasności celów projektu
- Możliwość uzyskania pierwszych rezultatów
- Zdolności do rozpoznawania nowych możliwości (co dalej?)
- Potencjału do zaangażowania ludzi w realizację projektu
- Chęci do podziału i podejmowania odpowiedzialności

⁵ The Grand Strategist. Mike Davidson.

- Dostępu i wykorzystania decydujących zasobów
- Elastyczności w wykorzystaniu zasobów (alokacja zasobów)
- Oryginalności i atrakcyjności biznesowej projektów
- Prostoty i zrozumienia pomysłów oraz planów
- Możliwości do odwetowej reakcji konkurencji

Prezentacja powinna zawierać argumentację odnoszącą się do określonych kryteriów oceny. Ostatecznie właściciel projektu powinien udowodnić że projekt ma sens. Kluczową w prezentacji jest odpowiedź na pytanie:

Realizujemy ten projekt, po to aby... ? Odpowiedź umożliwi określenie celu powiązanego z projektem, a tym samym uzasadnienie projektu.

Właściciel projektu powinien przygotować prezentację projektu umożliwiając ocenę w oparciu o następujące kryteria:

- 1. Jasny cel powiązany z projektem**
- 2. Wyraźny powód jego realizacji**
- 3. Oryginalność i atrakcyjność biznesowa**
- 4. Dalsze możliwości rozwoju projektu**
- 5. Prostota realizacji projektu**

3. Pierwsze doświadczenia | FAZA DECYZYJNA

Oczywiście kryteria mogą być określone indywidualnie i dopasowane do firmy. Ważne jest jednak, aby wszystkie projekty lub projekty z tego samego klastra oceniać na podstawie tych samych kryteriów. Podczas oceny w [Szablonie oceny projektów](#) najlepiej będzie grupować po trzy projekty dotyczące tego samego obszaru i prowadzić ich ocenę równoległe np. ocena na podstawie kryterium 1 dla projektu 1,2,3, dalej ocena na podstawie kryterium 2 dla projektu 1,2,3.

Postaraj się oceniać projekty w grupach z tego samego klastra pomysłów. Wówczas będzie łatwiej porównywać projekty, oceniać ich potencjał i określać priorytety.

Efektem ewaluacji projektów jest ich ocena punktowa. Na podstawie przyjętej skali. Można np. przyjąć skalę od 0-5, określając maksymalną oraz minimalną wartość oceny.

Dla ostatecznego wyniku oceny umożliwiającego zakwalifikowanie projektu do realizacji warto przyjąć próg minimum, którego osiągnięcie otwiera projektowi drogę do realizacji. Takie ograniczenie pozwoli uniknąć sytuacji, gdzie do realizacji są kwalifikowane projekty z bardzo słabą koncepcją realizacji.

Jeśli projekt nie uzyska progu minimum nie oznacza, że sam pomysł jest zły. Oznacza to tylko tyle, że warto zmodyfikować podejście do realizacji tego pomysłu. Projekt może znajdować się tak długo w fazie koncepcyjnej dopóki nie uzyska minimalnego progu oceny.

Liczba podejść do oceny może być jasno określona np. 2-3 podejścia po których projekt „spada” z listy.

Dokonując oceny każdego z projektów warto posłużyć się wagami dla każdego z kryteriów. To istotne z punktu widzenia oceny grup projektów (klastrów). Każda grupa może być oceniana tymi samymi kryteriami lecz różniącymi się wagą.

Ewaluacja projektów to ostatni etap przed wejściem projektu w **fazę realizacji**. Celem oceny i kwalifikacji projektów jest wskazanie tych, które najlepiej rokują w zakresie możliwości ich realizacji i uzyskania efektów biznesowych. Trzeba jednak pamiętać, że ocena i zakwalifikowanie projektu do realizacji nie gwarantuje efektów.

Oceniając projekty postępuj się jasnymi kryteriami, ale także intuicją. Projekt z niską oceną koncepcji nie musi być najstarszy...

Potwierdzenie potencjału projektów nastąpi w praktyce – podczas ich realizacji. Będzie wynikało z postępów oraz jakości projektu związanej z możliwością wzbogacania i modyfikowania koncepcji jego realizacji dla uzyskania lepszych rezultatów biznesowych. Co oznacza, że osoby zaangażowane w projekt muszą działać adaptacyjnie i proaktywnie w obliczu **pojawiających się w projekcie** barier, a przede wszystkim **nowych możliwości**.

3. Pierwsze doświadczenia | FAZA DECYZYJNA

Ocena potencjału projektów będzie dokonywana na każdym z etapów planowania realizowanych w każdym ze [Sprintów Strategicznych](#). Na tym etapie właściciele projektów będą mogli przedstawić propozycje nowych pomysłów i zmian w koncepcji wpływających na projekt.

3.5 Transformacja projektów

Na tym etapie projekty, które zostały poddane ocenie i zostały zakwalifikowane do realizacji, zmieniają swoje miejsce na [Szablonie do transformacji projektów](#). Są przenoszone do kolumny z nagłówkiem **OCENA** i tam oczekują na realizację kolejnego kroku. Projekty, które nie zostały ocenione lub nie uzyskały wymaganego minimum punktowego, aby zakwalifikować je do realizacji pozostaną w kolumnie **PLANOWANIE**.

3.6 Planowanie OKRs

Ocena kwalifikująca projekt do realizacji otwiera drogę właścicielowi projektu i jego zespołowi do rozpoczęcia projektu. Na tym etapie projekt ma ogólny plan uwzględniający [Kamienie Milowe](#) do realizacji w pierwszym [Sprincie Strategicznym](#).

To moment w którym widać większy sens zaplanowania zadań w ramach każdego z [Kamieni Milowych](#). Zadania będą planowane i realizowane przez osoby zaangażowane w projekt. Punktem wyjścia do

planowania zadań jest przypisanie osób do określonych [Kamieni Milowych](#) – które określą wymagany zakres planowania zadań. To co ważne to, aby zespół rozpoczął planowanie natychmiast – najszybciej jak to możliwe po dokonaniu oceny projektu. Podczas planowania zespół skorzysta z fali pozytywnej energii, którą zapewniło zakwalifikowanie projektu do realizacji. **Jeśli zespół będzie zwlekał z planowaniem, wówczas może stracić impet i zapał, a nawet zrozumienie projektu.**

Plan powinien uwzględniać listę kilku zadań do realizacji na najbliższe 2 tygodnie, kolejne zadania w planie mogą się pojawić nieco później. Na tym etapie ważne jest, aby szybko przygotować się do przeemyślanego działania i rozpocząć realizację projektu.

Metoda proponowania do planowania na tym etapie opiera się o koncepcję [OKRs](#)⁶. Skrót pochodzi od nazwy Objectives and Key Results⁷. Metodologia ma kilka istotnych zalet. Po pierwsze jest prosta, a zapisane w niej cele i zadania można zwizualizować w przygotowanej kanwie. Możliwe jest jej powiązanie z modelem strategii, który wytoni się i będzie odzwierciedlony w [GO Model Canvas](#).

OKRs Canvas zawiera elementy kluczowe dla zwizualizowania planów, a także zasady oceny rezultatów istotnych z punktu widzenia [pomiaru postępów](#) w projektach. W OKRs Canvas znajduje się cel pochodzący z koncepcji projektu, Key Results, czyli [Kamienie Milowe](#)

⁶ <https://en.wikipedia.org/wiki/OKR>

⁷ Więcej na temat koncepcji OKRs znajdziesz na stronie www.gomodelcanvas.pl oraz w Subskrypcji dotyczącej ekstremalnego projektowania strategii. Koncepcja OKRs jest wykorzystywana także w zwinnym projektowaniu celów i strategii.

oraz zadania realizowane w ramach poszczególnych **Kamieni Milowych**.

Zaplanowanie OKRs służy przeniesieniu odpowiedzialności za realizację poszczególnych działań i ich rezultatów na osoby zaangażowane w realizację projektu. Innymi słowy to zoperacjonalizowanie koncepcji projektu.

Metodologia wyznaczania OKRs obejmuje kilka typów rezultatów (Key Results)

- **Milestone** (Kamienie Milowe)
- **Targety** (wartość liczbowa)
- **Baseline** (wymagany poziom aktywności)

Na tym etapie OKRs określone jako Milestone – czyli Kamienie Milowe. Targety i Baseline pojawiają się na kolejnych etapach projektowania, gdy projekty zaczną przynosić konkretne rezultaty.

Projekt z zaplanowanymi OKRs jest przygotowany do realizacji i rozpoczęcia pierwszego **Sprintu Strategicznego**. Zarządzanie zadaniami w ramach określonych OKRs może odbywać się na bazie **tablicy Kanban** i umieszczenia zadań w polach **do zrobienia** – **w trakcie realizacji** – **zrealizowane**. Jako wsparcie w zarządzaniu realizacją zadań można wykorzystać narzędzia pracy zespołowej typu **Trello** www.trello.com.

rezultaty projektowania



Ocena projektów

Do etapu oceny dotarło kilka lub wszystkie z proponowanych projektów. Poddajesz ocenie te których koncepcja realizacji jest kompletna. Dzięki ocenie wiesz jaki potencjał rozwojowy prezentują projekty i na ile sensowna jest ich realizacja w danym momencie. Znając typ projektów (3i) wiesz jakich zasobów mogą wymagać i jakimi priorytetami można je oznaczyć. Do realizacji zakwalifikowujesz projekty, które zdobyły określone w kryteriach oceny wymagane minimum punktowe.

SKALA OCENY od 0 do 5		KRYTERIA OCENY					
MINIMUM 2.5		WAGA KRYTERIUM (%)					
		1	2	3	4	5	
LISTA KRYTERIÓW OCENY	1. Jasny cel powiązany z projektem	0.5	1.2	0.4	1.0	0.7	
	2. Wyraźny powód realizacji projektu						
	3. Szacowane ryzyko zaniechania działań						
	4. Dostępność kluczowych zasobów						
	5. Prostość realizacji planu						
LISTA KRYTERIÓW OCENY							
Kryteria alternatywne							
1. _____							
2. _____							
3. _____							
4. _____							
5. _____							
		OCENA PROJEKTU		OCENA PROJEKTU		OCENA PROJEKTU	
		3.8		2.8		3.0	
		PRIORYTET PROJEKTU		PRIORYTET PROJEKTU		PRIORYTET PROJEKTU	
		A		C		B	

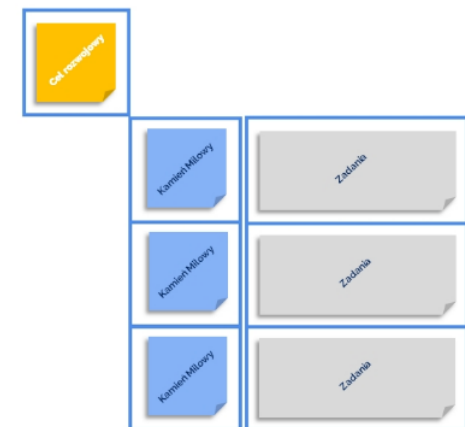
Transformacja

Projekty podlegające ocenie umieścisz w polach odpowiednich dla tego etapu w szablonie transformacji projektów. Jeśli zostały już ocenione opatrzysz je priorytetami wynikającymi z uzyskanej oceny (A-B-C).

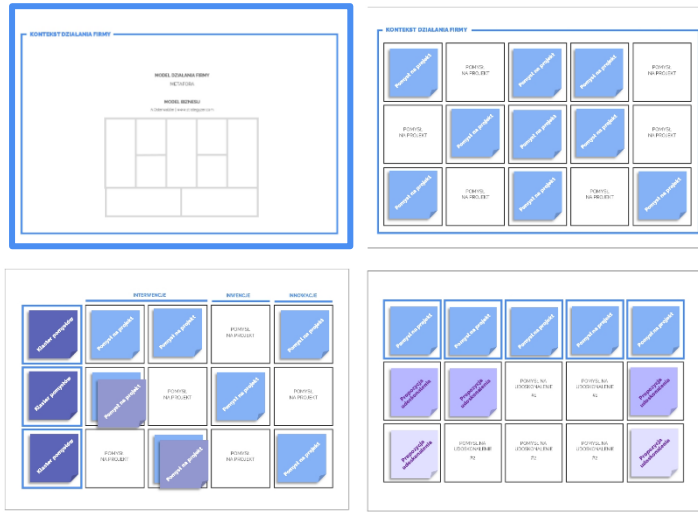
		ZAPLANOWANE	OCENA AKCEPTACJA	REALIZACJA	EWALUACJA SPRINTY STRATEGICZNE			TRANSFORMACJA
					I	II	III	
A	PRIORYTET	PROJEKT	Nazwa projektu	PROJEKT	+	+	+	PROJEKT STRATEGICZNY
B	PRIORYTET	PROJEKT	Nazwa projektu	PROJEKT	0	0	0	PROJEKT STRATEGICZNY
C	PRIORYTET	Nazwa projektu	PROJEKT	PROJEKT	+	+	+	PROJEKT STRATEGICZNY

OKRs

Ocenił projekt skierowałeś do planowania na poziomie OKRs. Plany dla każdego z projektów są zapisane w OKRs Canvas i dotyczą [Sprintu Strategicznego I](#). Finalizacja tego etapu otwiera drogę do podjęcia kroków w kierunku realizacji projektu.

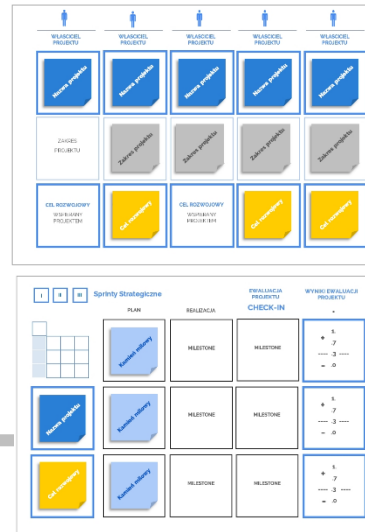


1 FAZA KREATYWNA

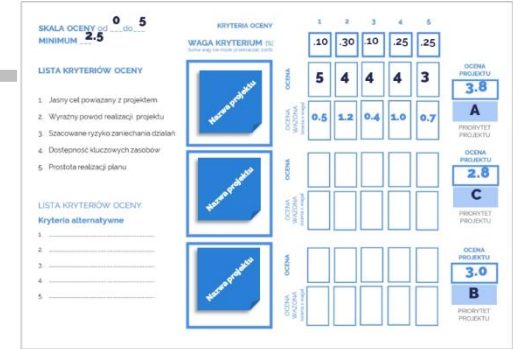


Poszukiwanie pomysłów

2 FAZA KONCEPCYJNA



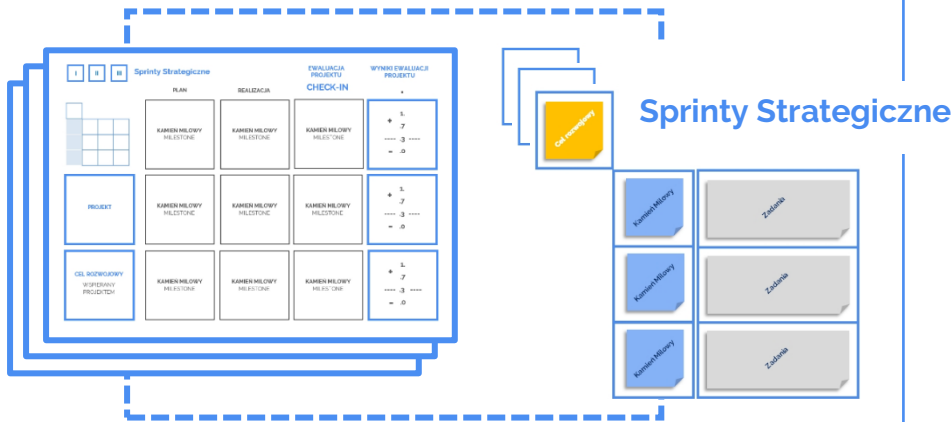
3 FAZA DECYZYJNA



Ocena potencjału projektów

4 FAZA REALIZACYJNA

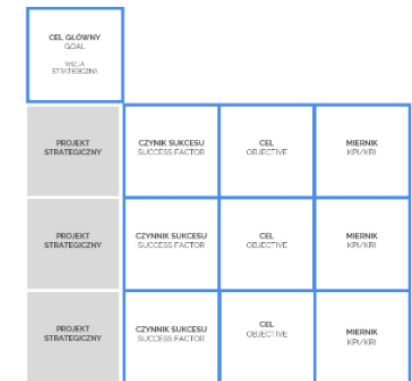
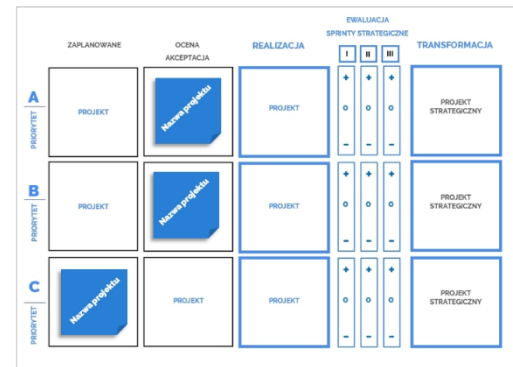
Planowanie i realizacja projektów



5 FAZA STRATEGICZNA

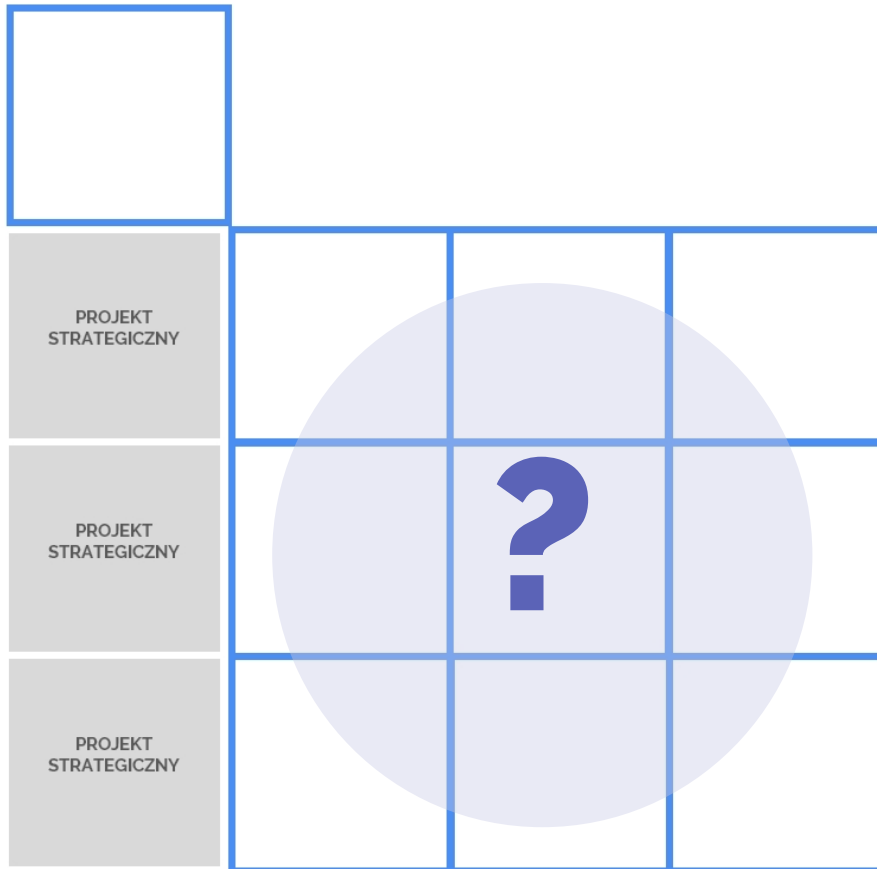
Transformacja projektów

Projekty strategiczne



Model Strategii

Model Strategii | GO Model Canvas



Na tym etapie projektowania strategia wciąż nie jest widoczna. Leży poza horyzontem. **Niebawem zaczniesz się wyłaniać spoza horyzontu.**

