

Riadenie strategických investícií

Bratislava - CA Forum

20. Október 2010

Ing. Michal Adámek MSc.

Agenda

- Za všetkým hľadá „zmenu“
- Projekt / Program / Portfólio
- Stratégia
- Organizácia
- Motivačný systém
- Procesy, IT
- Ľudia a kompetencie

Pokrok spoločností ale aj ich samotné prežitie je možné iba vďaka efektívnej reakcii na prichádzajúce zmeny

Reakcia na zmenu

- Reagovať efektívne na zmenu znamená vykonávať aktivity, ktoré majú:



Jasný cieľ – prispôbiť organizáciu novej situácii



Časové ohraničenie – musí byť uskutočnená čo najskôr



Presvedčivý Business case – prínosy preyšujú výdavky



Reagovať úspešne na zrýchľujúci sa trh znamená realizovať množstvo investícií - projektov

Tradičné rozdelenie investícií z pohľadu PPM riadenia pozostáva z troch úrovní

Projekt & Program & Portfólio

Portfólio

- **Určiť správny smer**
Prioritizovať investície tak, aby mohli byť dosiahnuté strategické ciele organizácie (P30,...)

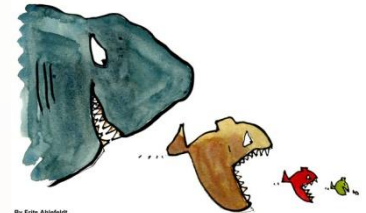
Program

- **Robiť správne rozhodnutia**
Manažovať dosahovanie prínosov definovaných portfóliom prostredníctvom realizovaných projektov (PMI, MSP)

Projekt

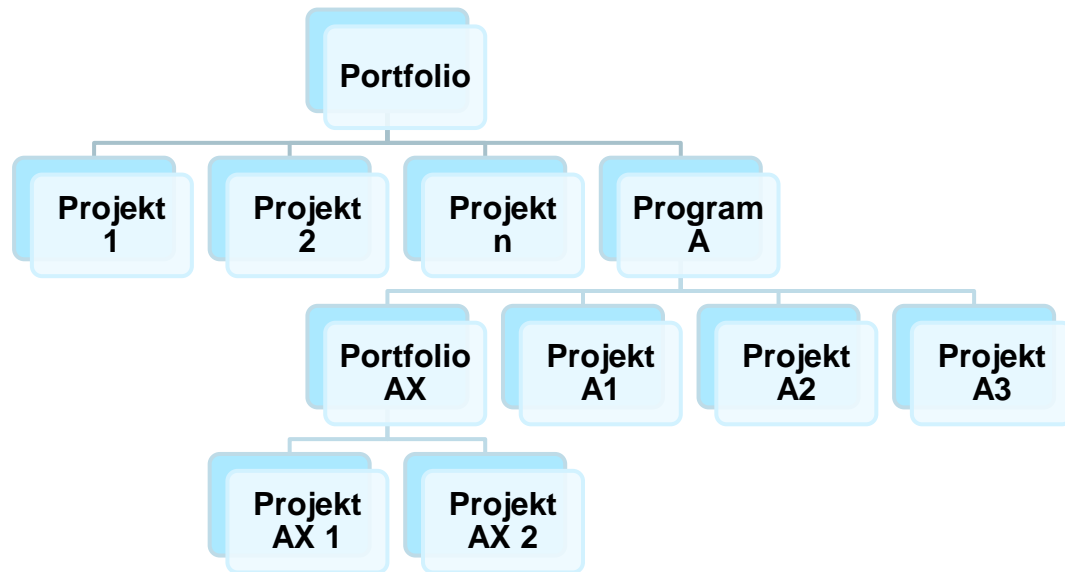
- **Robiť rozhodnutia správne**
Riadiť projekty tak, aby boli dosiahnuté ciele stanovené programom (PRINCE2, PMI, IPMA,...)

Každá z riadiacich úrovní má svoj vlastný cieľ a spôsob (metodiku) ako sa ku nemu snaží dostať.



Štruktúra portfólia je v skutočnosti oveľa komplexnejšia ako sa na prvý pohľad zdá

Štruktúra portfólia



Príklady portfólií

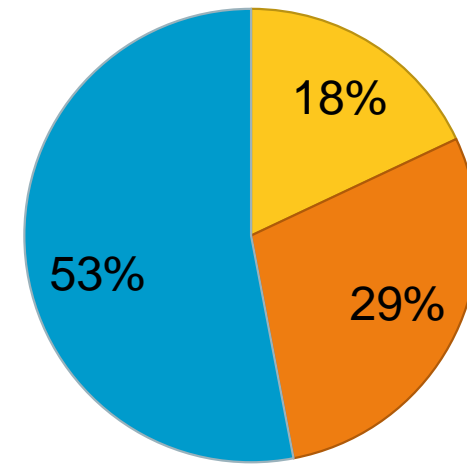
- Nové produkty
- Rozvoj zamestnancov
- Efektivita a znižovanie nákladov
- Súlad s legislatívou
- Nové technológie
- Akvizície
- Organizácia
- Hmotný majetok
- ...

Jednoduchým štruktúrovaním projektov, programov a portfólií vzniká prirodzený prehľad o tom čo sa deje

Štatistika naznačuje súčasný stav v riadení strategických investícií

Štatistika úspešnosti projektov

- Iba 29 % IT projektov je ukončených na čas, v rámci rozpočtu a kvality
- 18 % projektov nie je dokončených alebo ich výsledky nie sú k ničomu
- 53 % projektov je ukončených v oneskorení, predražené, príp. s nižšou kvalitou



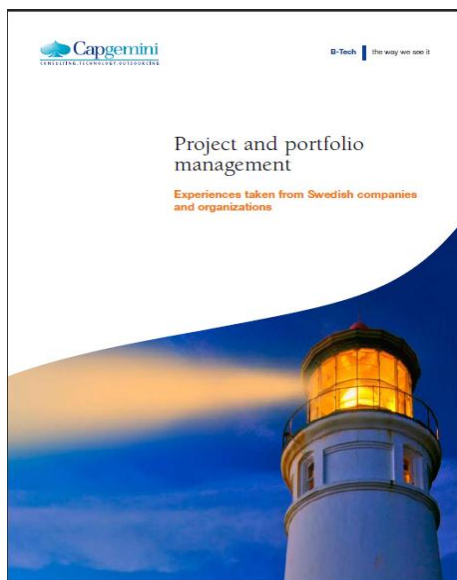
- Neúspech
- Úspech
- S problémami

Každý štvrtý projekt zlyhá a každý druhý projekt sa predraží alebo výrazne predĺži

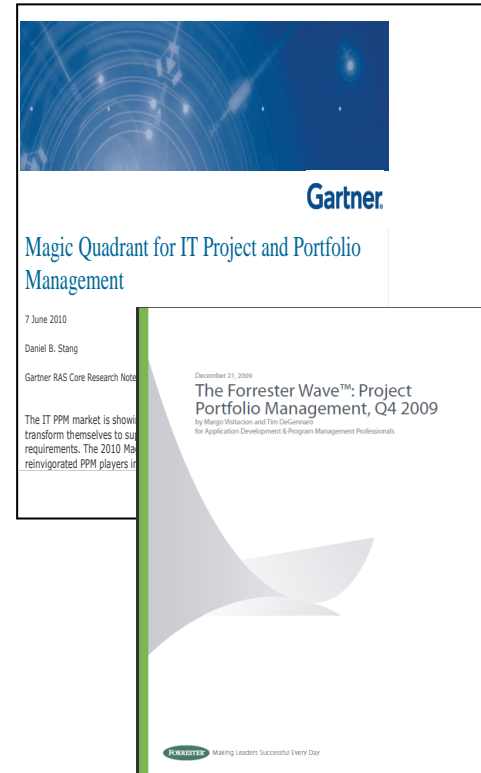
Pre lepšie pochopenie a evidenciu záverov boli použité renomované zdroje

Capgemini PPM study

- 113 kľúčových participantov
- 44 spoločností

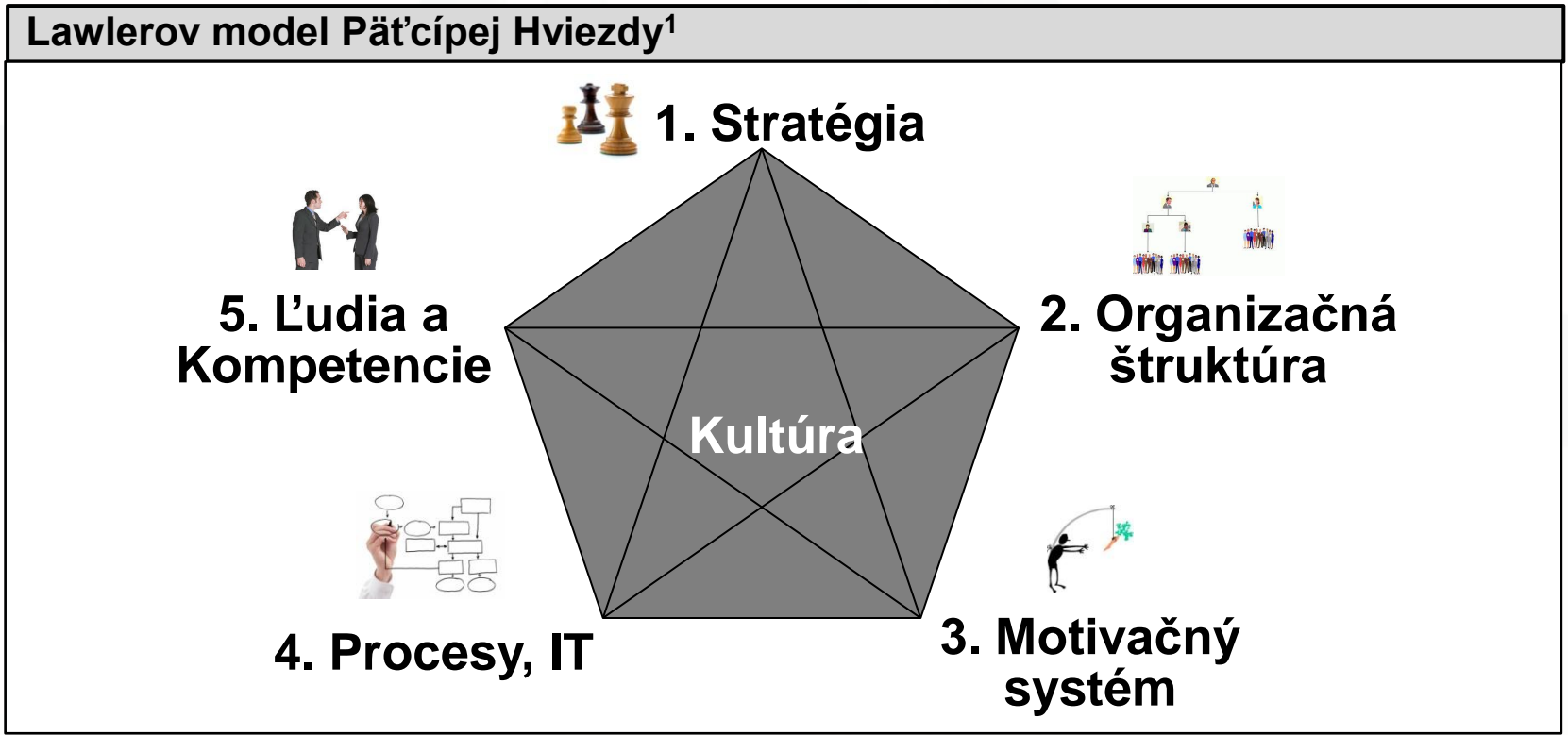


Capgemini PPM study



Výber spoločností bol vykonaný tak, aby závery mohli byť čo najvšeobecnejšie platné bez ohľadu na odvetvie, veľkosť alebo druh biznisu

Pre pochopenie faktorov ovplyvňujúcich riadenie projektov je potrebné vnímať organizáciu ako komplexný organizmus



¹Edvard E Lawler III, From The Ground Up, 1996

Uvedený model nám pomôže pochopiť PREČO je riadenie projektov tak náročné a AKO je možné HO ZLEPŠIŤ

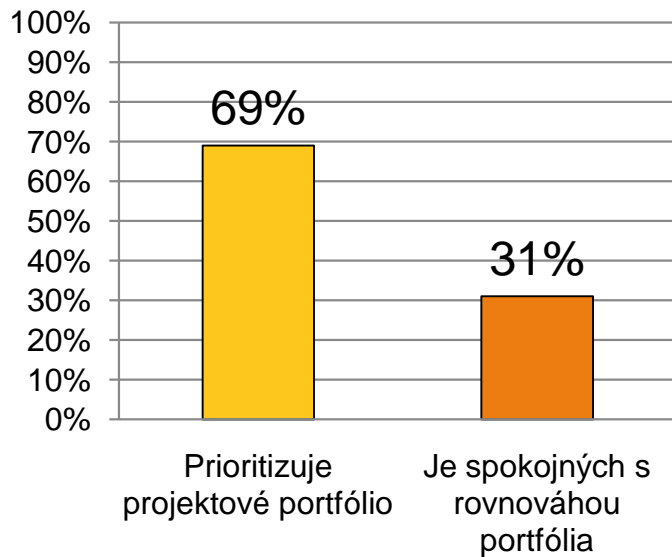


Stratégia

Spojenie medzi stratégiou spoločnosti a projektom často nie je zrozumiteľné (54%)

Stratégia tvorí základ pre smerovania projektov v portfóliu „GO/NO GO“


Prioritizácia vs Rovnováha



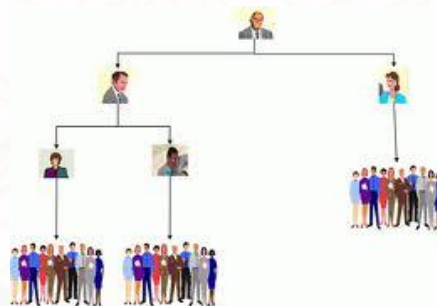
Dôvody nerovnováhy portfólia



- Portfólio nie je jasne hierarchicky štrukturované
- Projekty nie sú v súlade so stratégiou spoločnosti
- Chýbajú postupy jednotnej prioritizácie
- Vnútorne mocenské boje bránia efektívnej prioritizácii

 -Vytvorte systém prioritizácie investícií (business alignment) a kontrolujte jej dodržiavanie
-Štruktúrujte projekty do programov a portfólií podľa spoločných faktorov (produkt, oddelenie, ciele, ...)

Organizácia



Organizácia spoločností zlyháva pri riadení investícií primárne v troch oblastiach

Organizácia tvorí personálnu štruktúru (role a zodpovedností) investícií

Tri časté nedostatky

1. *Prekrývanie úloh a zodpovedností*

- 86 % spoločností si myslí že projekty majú vždy nižšiu prioritu ako líniové úlohy

2. *Nízka úroveň zodpovednosti (vlastníctva) za projekt*

- Viac ako 50 % spoločností si myslí, že RVP neberie svoju rolu dostatočne zodpovedne

3. *Nedostatočné nastavenie a riadenie PMO*

- Viac ako polovica spoločností si myslí že PMO nepracuje efektívne, pretože sa nevenuje „správnym“ problémom

Zmätok a nedorozumenia vznikajú nezadefinovaním zodpovedností a právomocí

Nízka úroveň zodpovednosti (vlastníctva) za projekt na strane RVP je spôsobená viacerými dôvodmi

Dôvody nízkej úrovne vlastníctva (commitment)



- Náročnosť koordinácie a sledovania množstva projektov
- Nedostatok času na prípravu projektových stretnutí
- Nekvalitné, nedostatočné, neoverené informácie pre rozhodovanie
- Nedostatok povedomia o tom čo sa od nich vlastne očakáva

- ...48 % spoločností si myslí že prebieha súčasne príliš veľa projektov preto aby bolo možné vidieť závislosti a dopady rozhodnutí...



- Vytvárajte RVP tak aby rozhodovali o vzájomne závislých projektoch
- Definujte všeobecne platné pravidlá zodpovedností členov RVP
- Poskytujte pravidlený feedback (min. na konci projektu) + ponaučenia

Podľa zrelosti organizácie sa mení aj zameranie projektových kancelárií

PMO je ústredným koordinačným orgánom riadenia PPP v spoločnosti

„Administrátori“	„Podporovatelia“	„Poradcovia (konzultanti)“
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zaznamenávajú a sledujú stav projektov ▪ Poskytujú metódy a modely PM ▪ Pripravujú reporty o stave investícií ▪ Poskytujú PM ▪ Dávajú odpovede na otázky týkajúce sa projektov 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktívne vyžadujú informácie od PM ▪ „Analyzujú a interpretujú“ napr. riziká alebo predpovede ▪ Identifikujú a koordinujú závislosti ▪ Prioritizujú projekty ▪ Zabezpečujú celý cyklus rozhodovania o projektoch 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Radia a podporujú PM ▪ Odporúčajú zmeny v portfóliu pre manažment ▪ Prioritizujú portfóliá ▪ Prioritizujú nové nápady a existujúce projekty ▪ Podávajú návrhy na zmeny v modeloch a procesoch ▪ Facilitujú vznik nápadov, ich implementáciu a dosahovanie prínosov
<p>Zrelosť organizácie </p>		

PMO nevyužíva potenciál prameniáci z pozície a množstva kvalitných informácií

Primárna zodpovednosť PMO



Dôvody nevyužívania potenciálu PMO

- Historický vznik PMO – „administrátori“
- Nedostatok autority pridelovanej spoločnosťou
- Prehliadanie strategického významu (odpor voči zmene)



-Využite potenciál informácií a vhl'adu ľudi z PMO a prizívajte ich ku dôležitým rozhodnutiam
-Pridelte PMO väčšiu formálnu zodpovednosť za riadenie portfólia



...Vzhľadom na súčasný stav potreby v riadení investícií existuje reálne riziko, že tie PMO kancelárie, ktoré nebudú mať dostatok zodpovednosti za samotnú implementáciu a dosahovanie prínosov, vrátane prioritizácie a určovania celkového smeru portfólia budú v priebehu 1 až 2 rokov zrušené...¹

¹Gartner Research 2008-12-04, ID Number G00163351 – PPM Focuses on Accountability and Results

Motivační systém



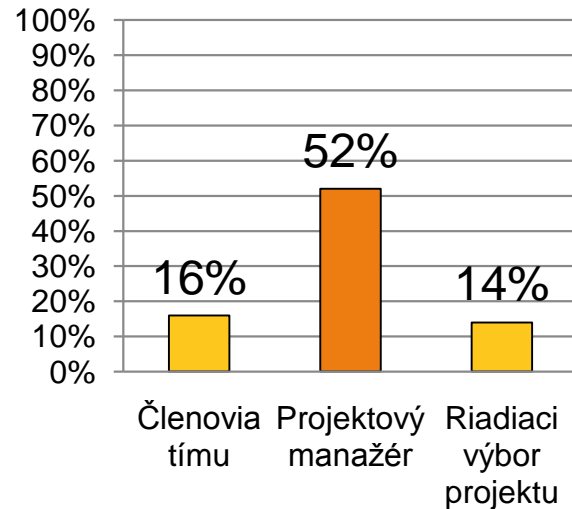
Pomer medzi odmenou a rizikom, ktoré nesie riadenie projektu nie je v rovnováhe

Motivácia (finančná, nefinančná) si dáva za cieľ vyvolať snahu vykonávať úlohy

Príčiny nevláde robiť projekty

- Väčšina projektov sa týka „znižovania nákladov“, „optimalizácie procesov alebo organizácie“, „zavádzania nových nástrojov“,...
- Projekty majú negatívny dopad na vnímanie tých, ktorí ich vykonávajú

Zodpovednosť za zlyhanie



Odmietnutie



-Vytvorte rovnováhu medzi námahou (rizikom) a odmenou za prácu na projektoch
 -Definujte kariérnu cestu pre projektových špecialistov (PM, QA, ...)

Process, IT

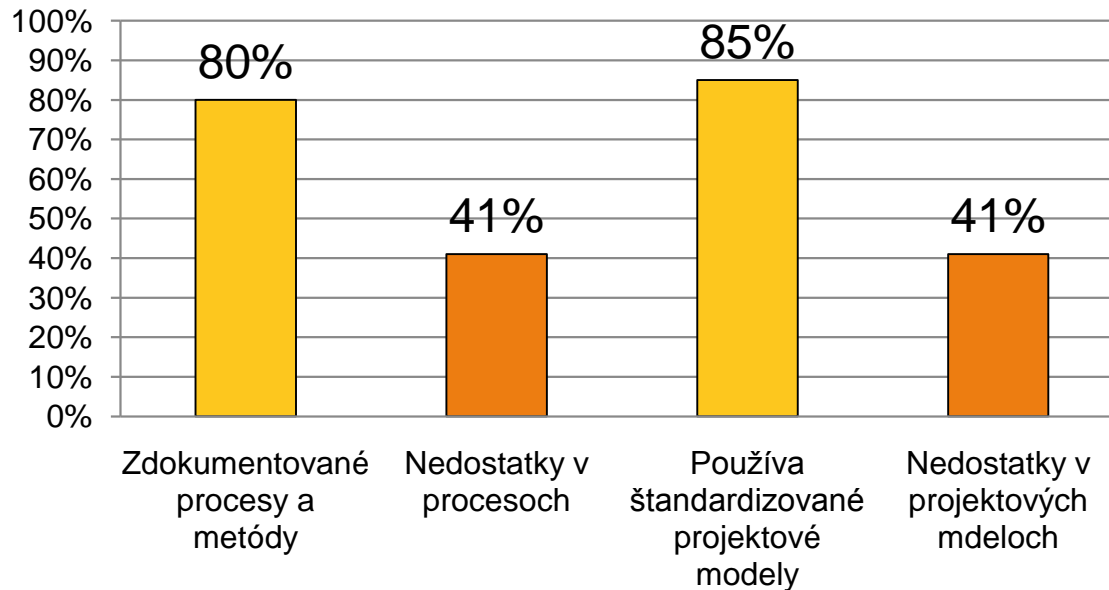


Spoločnosti majú zdokumentované procesy, tieto sa však nepoužívajú

Procesy definujú čo má byť urobené a v akom poradí



Zodpovednosť za zlyhanie



Dôvody nepoužívania procesov

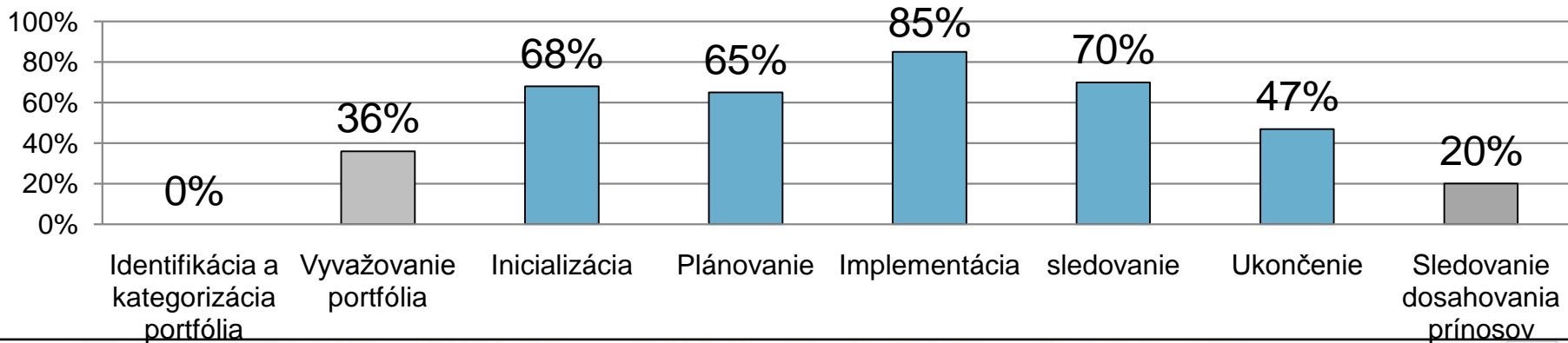
- Procesy nie sú „šité na mieru“ organizácie
- Je „dôležitejšie“ aby bola robota urobená ako sledovanie procesov (43 %)
- Projekty (procesy) nie sú po ukončení vyhodnocované (74 %)



- Upravte procesy pre konkrétny potreby spoločnosti
- Zaved'te používanie vyhodnocvacích míľnikov „stage gate approval“
- Organizujte stretnutia o ponaučeníach „lessons learned“

Kvalita procesov je rôznorodá podľa toho v akej fáze sa investícia nachádza

Ohodnotenie kvality procesov podľa fáz



Ohodnotenie kvality procesov podľa fáz

- Pozornosť nie je venovaná „kvalitnému“ naštartovaniu, ale „rýchlemu“ ukončeniu
- Procesy sú definované detailnejšie na úrovni projektu než na úrovni portfólia
- Strategické smerovanie je podceňované na úkor „momentálnych problémov“

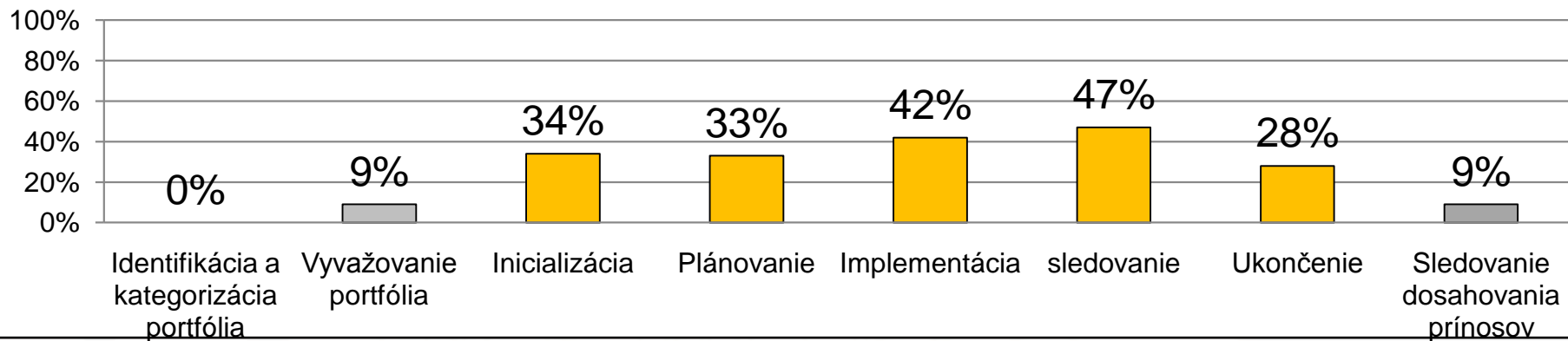


- Venujte väčšiu pozornosť celému portfóliu ako jednému projektu
- Definujte procesy aj na úrovni programu a portfólia
- Prenášajte ponaučenia (lessons learned) do praxe

Využitie podpory IT systémom v riadení PPM zaostáva

Úlohou IT v PPM je podpora práce s dátami a automatizácia procesov

Ohodnotenie kvality IT podľa fáz



Ohodnotenie kvality procesov podľa fáz

- IT podporuje viac projektové aktivity ako riadenie programov a portfólií
- Procesy sú často vykonávané manuálne
- IT nástroje sú implementované bez štúdie uskutočniteľnosti



-Začnite používať váš IT systém aj na riadenie stratégie portfólia
-Využite IT podporu pre automatizáciu procesov
-Pred tým ako implementujete IT nástroj zvážte všetky okolnosti, ktoré to prinesie (ľudia, procesy, závislosti,...)

L'udria a kompetencie



L'udia nie sú vyberaní efektívne ale emotívne

L'udské zdroje a ich kompetencie tvoria kľúč k úspechu

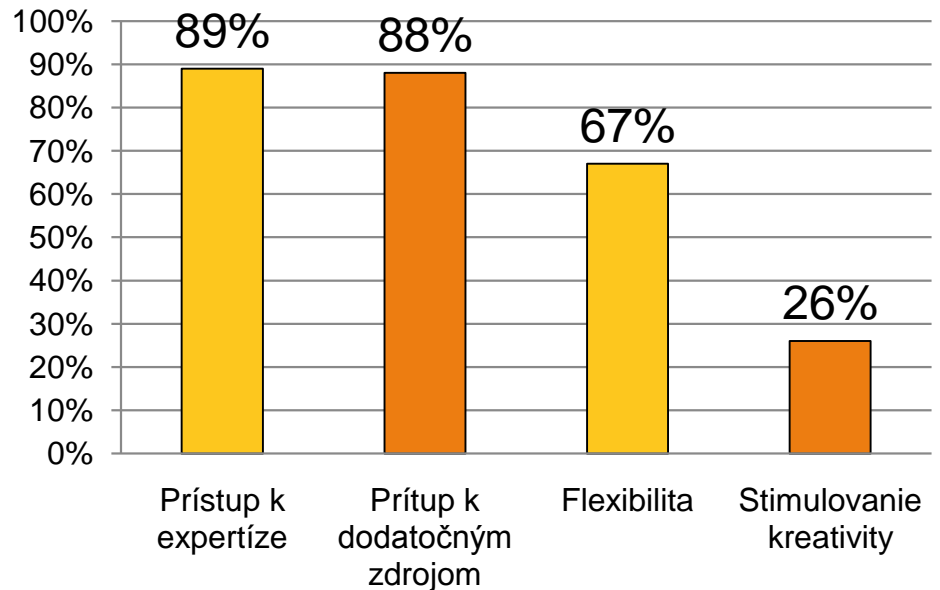
Výber ľudí - „Stafovanie“

- Výber ľudí je robený podľa dostupnosti nie podľa kompetencií (32%)
- Prevažujú vzťahy nad profesionalitou
- 64 % ľudí si myslí že nie je dobrý kariérnym krokom pracovať na projekte

Outsourcing



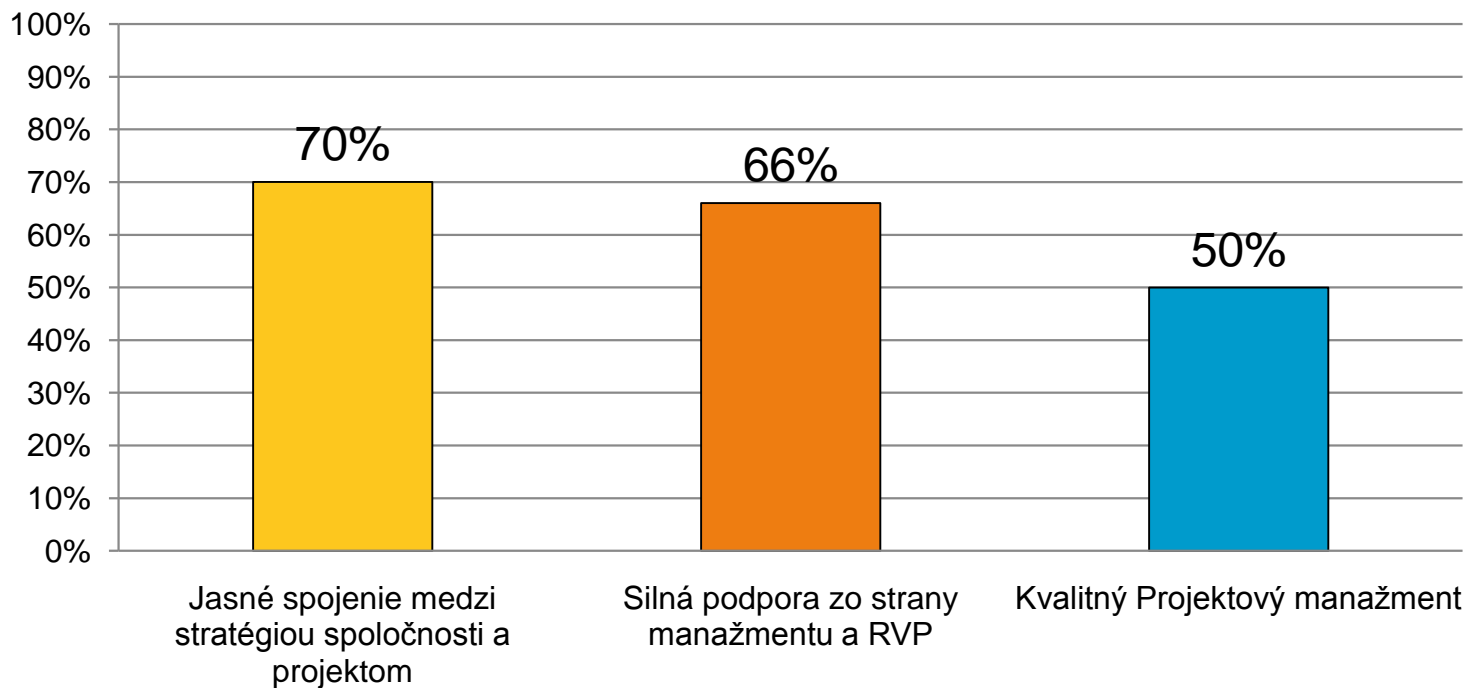
Dôvody pre outsourcing projektových rolí



- Vytvorte si databázu kompetencií vlastných zamestnancov
- Zavedte plánovanie práce ľudských zdrojov (IT systém, timesheety?)
- Podporte certifikáciu vlastných odborníkov na projektové riadenie

Spoločnosti identifikujú tri základné dôvody úspechu všetkých investícií

Faktory úspešného projektu

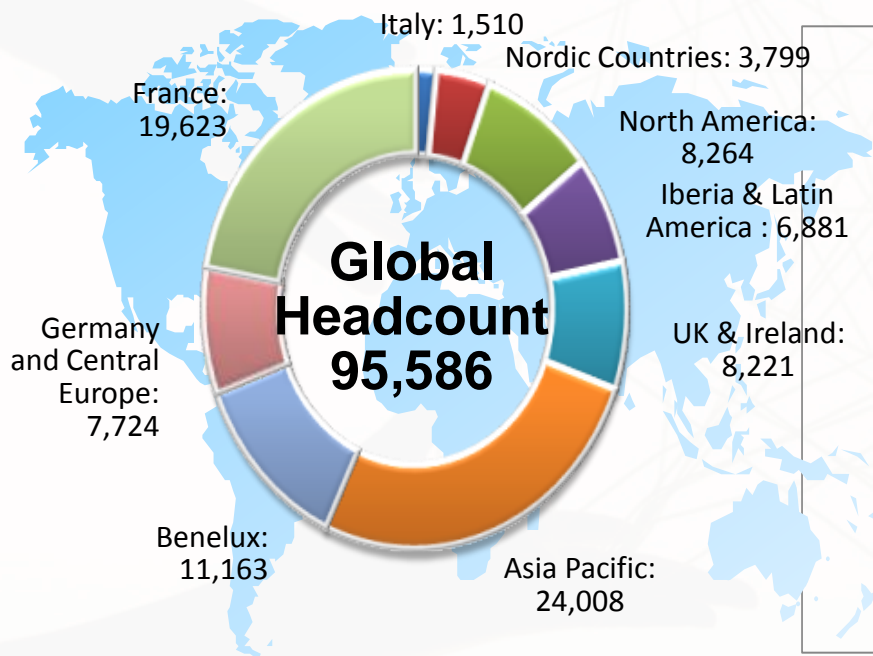


Kľúčom k úspešným projektom je PREHĽADNOSŤ, VLASTNÍCTVO a KVALITNÝ PROJEKTOVÝ MANAŽMENT.

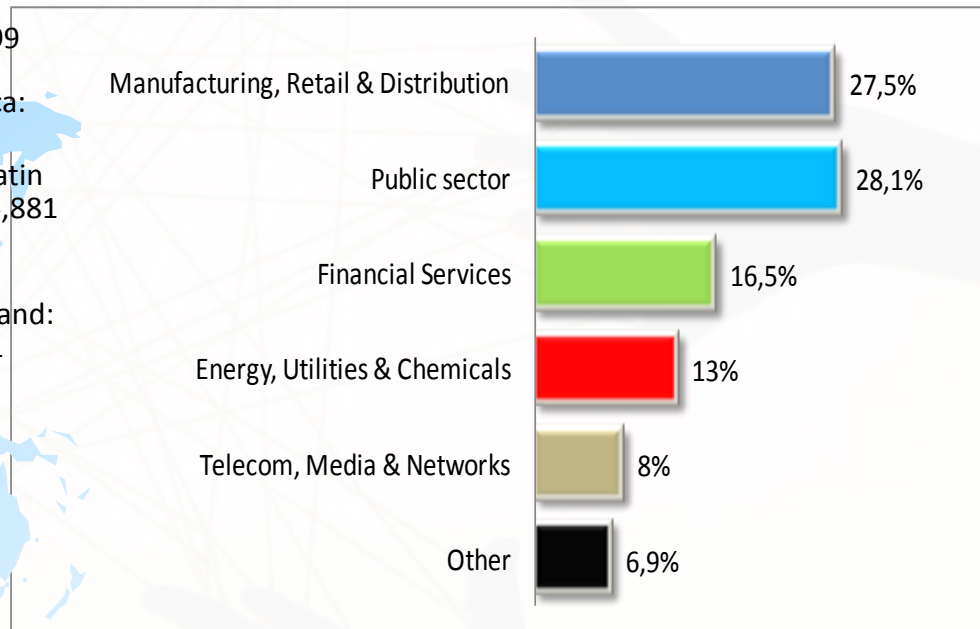
Capgemini pracuje v 36 krajinách sveta, v piatich primárnych odvetviach

Vysoký počet zamestnancov pokrýva všetky kľúčové regióny sveta

Máme široké skúsenosti v kľúčových priemyselných odvetviach



Workforce as of June 30, 2010



% of Global 2009 Revenue (8.371 mil EUR)



Portfólio služieb Capgemini

Outsourcingové služby

Business Process Outsourcing
Application & Infrastructure Management
Transformational Outsourcing

Technologické služby

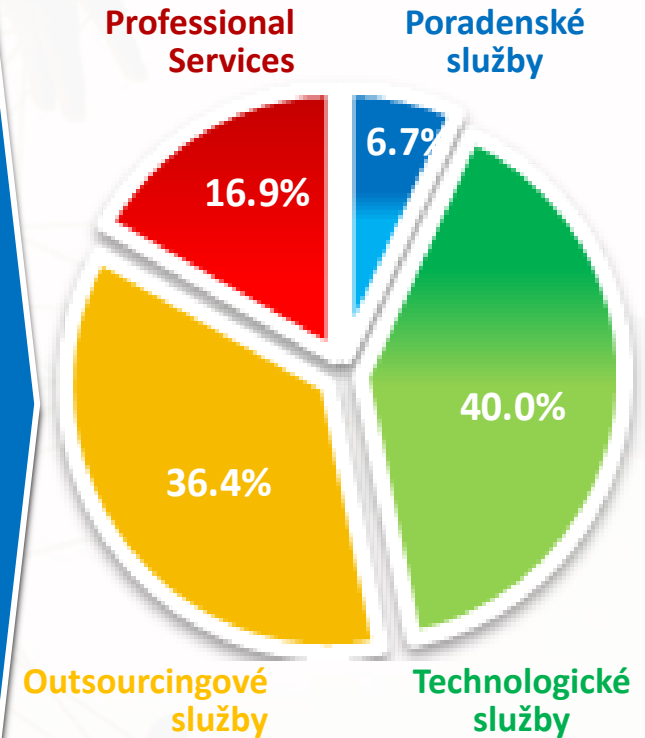
Package Implementation
➔ **Business Intelligence**
Application Development & Integration
IT Transformation: Strategy & Architecture
Infrastructure & Security
Mobile Technology & Portals
Open Source

Poradenské služby

Customer Relationship Management
Finance & Employee Transformation
Transformation Consulting

Professional Services (Sogeti)

Application Services
High Tech Consulting
Infrastructure Services



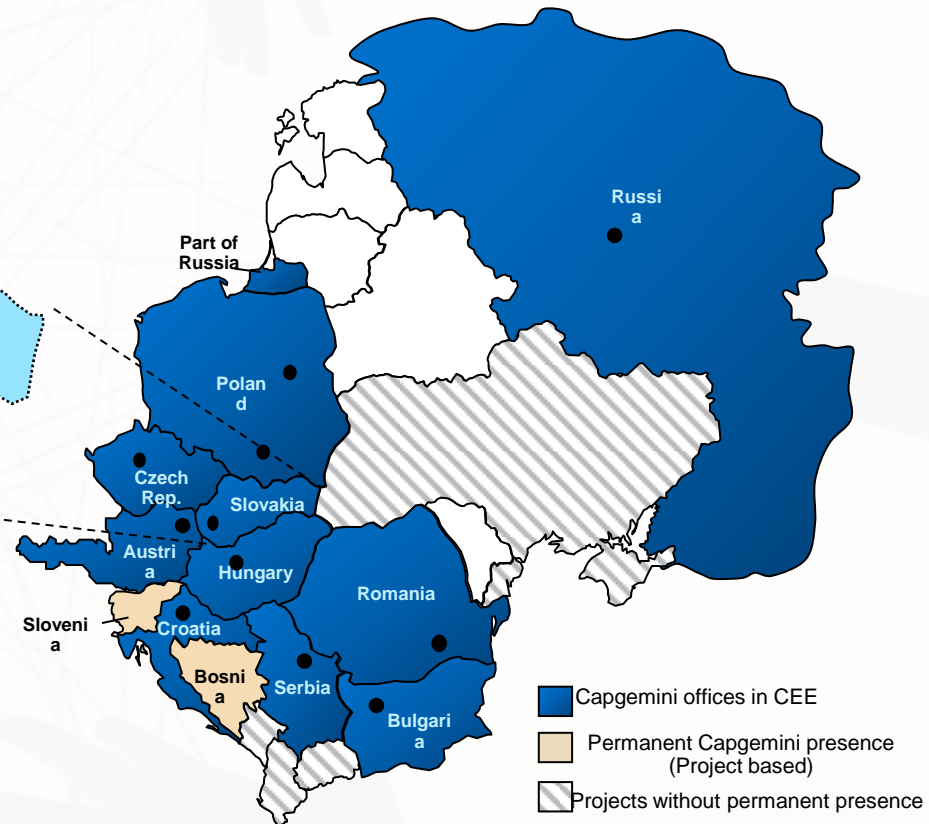
% of Global 2009 Revenue

Capgemini v Strednej a Východnej Európe

Zastúpenie na Slovensku založené v roku 1998

- + 50 expertov vo vybraných oblastiach
- Partner pre viac ako 30 klientov
- Primárne zameranie na Finančné služby, Verejný sektor, Telco a Energy & Utilities
- Tržby v roku 2009 cez 8 mil EUR.

Capgemini zastúpenie v Strednej a Východnej Európe (CEE)





Michal Adámek
Consultant

Capgemini Slovensko, s.r.o.
Karadžičova 8
821 08 Bratislava

Phone:+421 9042 945 192
E-Mail:michal.adamek@capgemini.com



Together. Free your energies

www.capgemini.com