

Strategický projektový management



Martin Adámek | MBP Consulting

Úspěch se může „přihodit“, nebo být systematicky plánován a řízen. Většina organizací, ať již komerčního či neziskového charakteru, bývá zakládána s představou, že budou úspěšné - dnes, i zítra. Specifikace toho, co konkrétně pro kterou organizaci znamená být úspěšnou (dnes i zítra), resp. jakým způsobem by měl být úspěch dosažen, je úlohou strategického řízení. Na otázku, jak strategii organizace efektivně zrealizovat, nám dává odpověď strategický projektový management.

Strategické řízení, tak jak jej dnes obvykle chápeme, představuje souhrn manažerských aktivit zaměřených na:

- » definici užitečnosti organizace (jejího poslání, hodnot přinášných okolí)
- » vymezení hřiště, na kterém se hraje a hlavních pravidel hry (elementárních principů a hodnot, generické strategie)
- » vytyčení dlouhodobé vize: klíčové mety, ke které organizace směřuje
- » určení strategických bodů (cílů) na cestě k naplnění vize a poslání
- » konkrétních cest/strategií, jakými má být těchto cílů dosaženo.

Svět strategického řízení

Strategicky řídit, neznamená nic jiného, než v prvním kroku naplánovat *kam* chceme jít (s odůvodněním *proč* tam chceme jít), *jak* se tam dostaneme (a také jak poznáme, že jsme tam), *s kým* se na tuto cestu vydáme a co přitom budeme potřebovat - a ve druhém kroku tuto cestu podniknout.

Životní cyklus strategie zahrnuje obvykle tři základní fáze:

- » strategickou analýzu
- » tvorbu strategie a
- » realizaci strategie.

Ačkoliv se jedná o tři logicky po sobě jdoucí fáze, je žádoucí, aby tyto fáze v praxi probíhaly paralelně, v režimu „strategického kontinua“, v dohodnutém taktu. Z pohledu realizace strategie nástroji projektového řízení je ovšem vhodné na celý proces nahlížet takto po jednotlivých fázích.

Za nultou fází životního cyklu strategie můžeme považovat formulaci „strategických imperativů“, tj. poslání, vize a klíčových hodnot. Strategické imperativy jsou něčím, co by mělo být středobodem veškerého snažení, něčím, co je neustále přítomno ve všem dění, co uvádí věci do pohybu (žádoucím směrem) a dává východisko k hledání odpovědí na otázky, které si organizace klade, či řešení problémů, které ji trápí.

Strategická analýza identifikuje strategickou pozici organizace a je východiskem pro tvorbu strategie: předkládá fakta, která je třeba při tvorbě strategie zohlednit. Typicky zahrnuje analýzu faktorů vnějšího prostředí (toho, co „musíme vnímat“), analýzu faktorů vnitřního prostředí (toho, co „můžeme reálně ovlivnit“) a analýzu očekávání a zájmů zainteresovaných stran (toho, co „musíme zohlednit“).

Při tvorbě strategie jsou nastaveny klíčové principy fungování a definován hlavní plán činnosti a rozvoje. Klíčovými výstupy jsou strategické cíle (čeho chceme dosáhnout) a strategie jejich dosažení (jak budeme postupovat;

jak poznáme, že jsme tam) a dále specifikace zdrojů, které k tomu budou zapotřebí. Obvyklý postup je založen na hledání odpovědí na otázky:

- » jak/čím dosáhnout naplnění očekávání a zájmů klíčových zainteresovaných stran?
- » jak/čím eliminovat slabé stránky a hrozby?
- » jak využít silných stránek a příležitostí (získat „strategickou výhodu“)?

Realizace strategie pak zahrnuje zajištění potřebných zdrojů, nastavení nezbytných organizačních a řídicích struktur a procesů a dále operativní řízení a koordinaci jednotlivých strategických aktivit, a v neposlední řadě monitorování, resp. měření strategického pokroku.

Svět projektového řízení

Svět strategického řízení nám dává odpověď na otázku „Co dělat“, a také „Proč to dělat“. Svět projektového řízení nám dává odpověď na otázku „Jak to udělat“, abychom přitom maximalizovali pravděpodobnost dosažení žádoucího výsledku, resp. minimalizovali rizika a ztráty.

Strategické cíle bývají obvykle trojího typu:

- » cíle typu „soustavná činnost“ (strategická aktivita, operace, či proces)
- » cíle dosažitelné relativně rychle a snadno, jednodušší povahy (cíle typu „rychlá akce“)
- » cíle dosažitelné v delším časovém horizontu, komplexnější povahy (cíle typu systémová „změna“, či transformace).

První typ cílů obvykle naplňujeme formou procesů - tím že je zabudujeme přímo do obchodně-procesního modelu organizace. Druhý typ obvykle řešíme jednorázovou akcí, tj. splněním definovaného úkolu s vysokou prioritou. Třetí typ cílů pak můžeme realizovat formou projektu, nebo programu, tj. s využitím metod a nástrojů projektového managementu. Takovýto přístup k realizaci strategie můžeme označit za „strategické projektové řízení“.

Jak může strategické projektové řízení prakticky vypadat?

- » Strategické řízení udává celkový rámec existence a směřování organizace. Jeho klíčovými výstupy jsou strategické cíle

- » Strategické cíle většího rozsahu jsou realizovány prostřednictvím programů - aplikujeme metody/nástroje program managementu
- » Jednotlivé komponenty strategických cílů většího rozsahu a/nebo menší strategické cíle jsou realizovány prostřednictvím projektů - aplikujeme metody/nástroje project managementu
- » Soubor všech aktuálně připravovaných a realizovaných strategických aktivit je soustředěn v Portfoliu - aplikujeme metody/nástroje portfolio managementu
- » Změny v prostředí organizace, které provází realizace strategických aktivit, jsou podchyceny a systematicky řízeny pomocí metod a nástrojů managementu změny.

Každý dílčí strategický projekt zařazený do portfolia má pak jasně určeno:

- » Co je cílem projektu (jakého stavu má být dosaženo, v jakém čase a s jakými náklady) a kdo je zodpovědný za jeho dosažení
- » Jaká je vazba na strategii (jaký je primární důvod pro realizaci projektu, jakých strategických benefitů má být projektem dosaženo)
- » Jaké konkrétní věcné výstupy (a v jakých kvalitativních parametrech) má projekt za úkol vytvořit
- » Jakými činnostmi a v jakém sledu mají tyto věcné výstupy vzniknout
- » Kdo tyto činnosti vykonává (vytváří definované výstupy), a kdy
- » Co to všechno má stát (peněz, úsilí lidí, energie)
- » Co je přitom třeba aktivně hlídat (rizika, příležitosti, vztahy...).

Management strategického portfolia

Jednotlivé aktivity, směřující k naplnění strategických cílů, spolu navzájem souvisí - sdílí zdroje, často i věcné výstupy, časový rámec i zdroje finančního krytí. Řídit a koordinovat realizaci strategického portfolia znamená především rozhodovat o prioritách. Zdrojů je obvykle méně, než nápadů a námětů k realizaci.

Každá projektově orientovaná aktivita by měla vyplývat ze strategie organizace, nebo s ní jasně souviset (přispívat k ní). Vhodně zvolená pravidla stanovování priorit v rámci portfolia a způsob práce s nimi jsou proto nezbytným základem pro efektivní management celé soustavy. Metod je řada, stačí si některou z nich zvolit a uvést v život.

Jak zorganizovat roztočení kol strategického projektového managementu? Především je třeba chápat, že řízení strategického portfolia se odehrává ve třech úrovních: strategické, taktické a operativní. Všechny řídicí a koordinační aktivity přitom musejí do sebe navzájem zapadat a všem je třeba věnovat pravidelnou pozornost.

- » Strategická úroveň řízení je o plánování a organizování celé soustavy projektů, tak aby vycházela ze strategie organizace, a byla s ní neustále v souladu;
- » Taktická úroveň je zejm. o řízení postupu a vzájemné koordinaci realizace jednotlivých strategických aktivit (projektů, programů, úloh - tedy obsahu portfolia), ošetřování vzájemných vazeb, operativním přidělováním sdílených zdrojů, řízení meziprojektových rizik a změn - alias „řízení letového provozu“;
- » Operativní úroveň řízení je pak o realizaci a řízení postupu jednotlivých dílčích aktivit, typicky projektů. Zde se „vyrábí“ vstupy, které pro úspěšnou realizaci strategie potřebujeme.

Rozvoj projektové kultury jako strategický cíl

Kde je Strategie, tam je Cíl. Kde je Cíl, tam je Změna. Kde je Změna, tam patří projekt, či program. Realizuje-li organizace souběžně větší množství projektů, neobejde se bez systémového řešení. Ani to však samo o sobě nemusí stačit - praxe ukazuje, že nestačí jen mít dobré systémové řešení, je třeba vědomě a systematicky rozvíjet projektovou kulturu.

Má-li být organizace úspěšná v strategickém projektovém řízení, musí naplňovat určité předpoklady. V první řadě musí disponovat kompetencemi (ve smyslu způsobilostí) jak v oblasti strategického, tak i projektového managementu - zkrátka „vědět jak na to“. Za druhé musí mít organizace rozumně nastavena pravidla a postupy svého vnitřního fungování - jak na úrovni strategického, tak projektového řízení. A za třetí: lidé ztělesňující danou organizaci musí být odpovídajícím způsobem angažováni a motivováni k práci v takto nastaveném prostředí.

Přínosy z dobře nastaveného systému strategického projektového řízení a rozvinuté projektové kultury jsou zřejmé: organizace může „dělat ty správné věci“ (aktivity vedoucí k úspěchu), a to „tím správným způsobem“ (při minimalizaci rizik a ztrát, resp. maximalizaci využívání příležitostí). A o to tu jde...!

martin.adamek@mbpconsulting.cz

