

Trwała luka wdrożeniowa

Raport z badania na temat wdrażania projektów
rynkowych w polskich organizacjach

Realizacja badania IX–XII 2023, zespół Blue Fox



Metoda

CAWI (ang. *Computer-Assisted Web Interview*) – kwestionariusze internetowe



Próba

Badania zostały przeprowadzone na grupie 80 osób pracujących w branżach usługowych (managerowie, dyrektorzy, kadra zarządzająca, pracownicy działów marketingu i rozwoju, HR, CEO) i miały charakter ogólnopolski



Cel

Pozyskanie informacji na temat poziomu i sposobów wdrożeń w organizacjach

metodyka

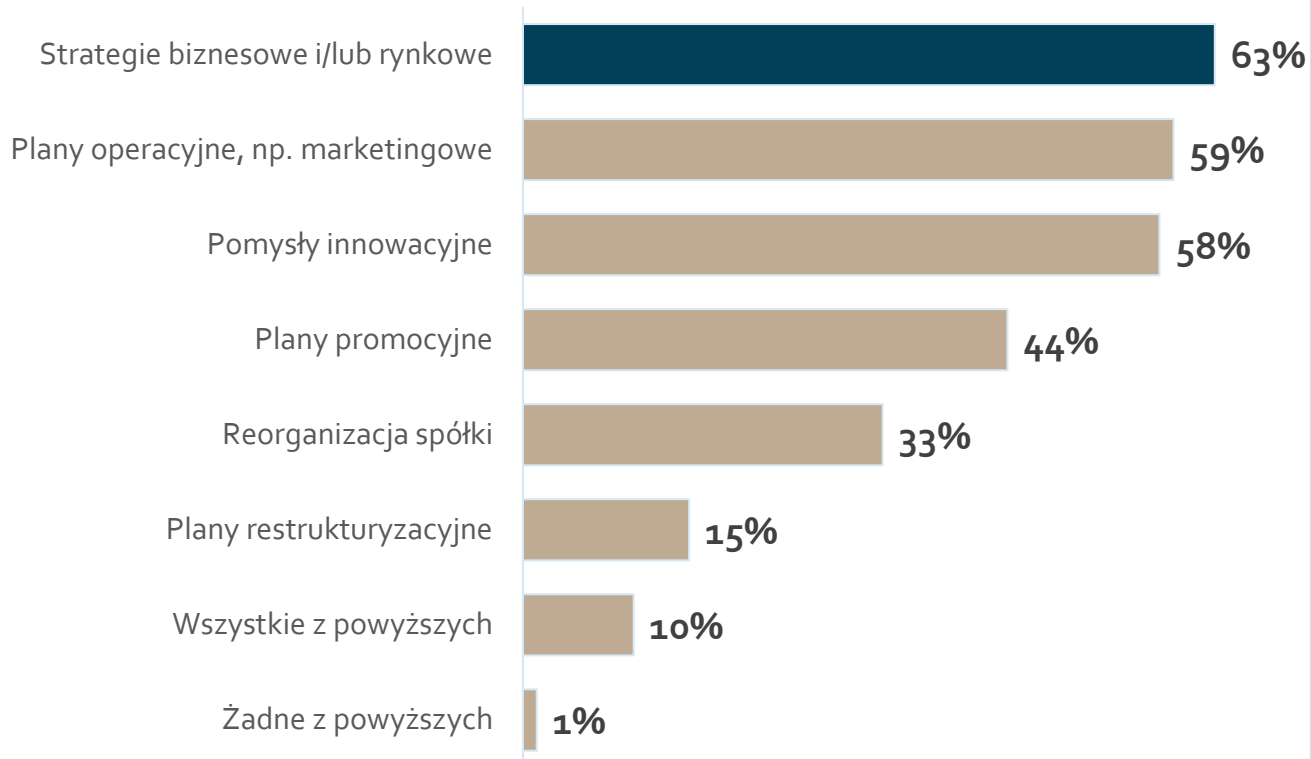
Każda strategia, plan oraz pomysł muszą zostać poprawnie i efektywnie wdrożone. Z naszego doświadczenia wynika, że luka między wagą skutecznego wdrożenia a liczbą projektów wdrożeniowych, które są porażkami, jest jedną z największych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, co potwierdzają także już istniejące badania. Ten stan rzeczy oznacza, że mnóstwo zasobów jest marnowanych w procesie realizacji założeń i planów. Niniejszy raport wskazuje główne obszary luk, bariery skutecznego wdrożenia, wykorzystywane narzędzia oraz trendy. Jest oparty na badaniach przeprowadzonych wśród polskich wdrożeniowców i ukazuje stan zjawiska na koniec roku 2023.

Założenia badania

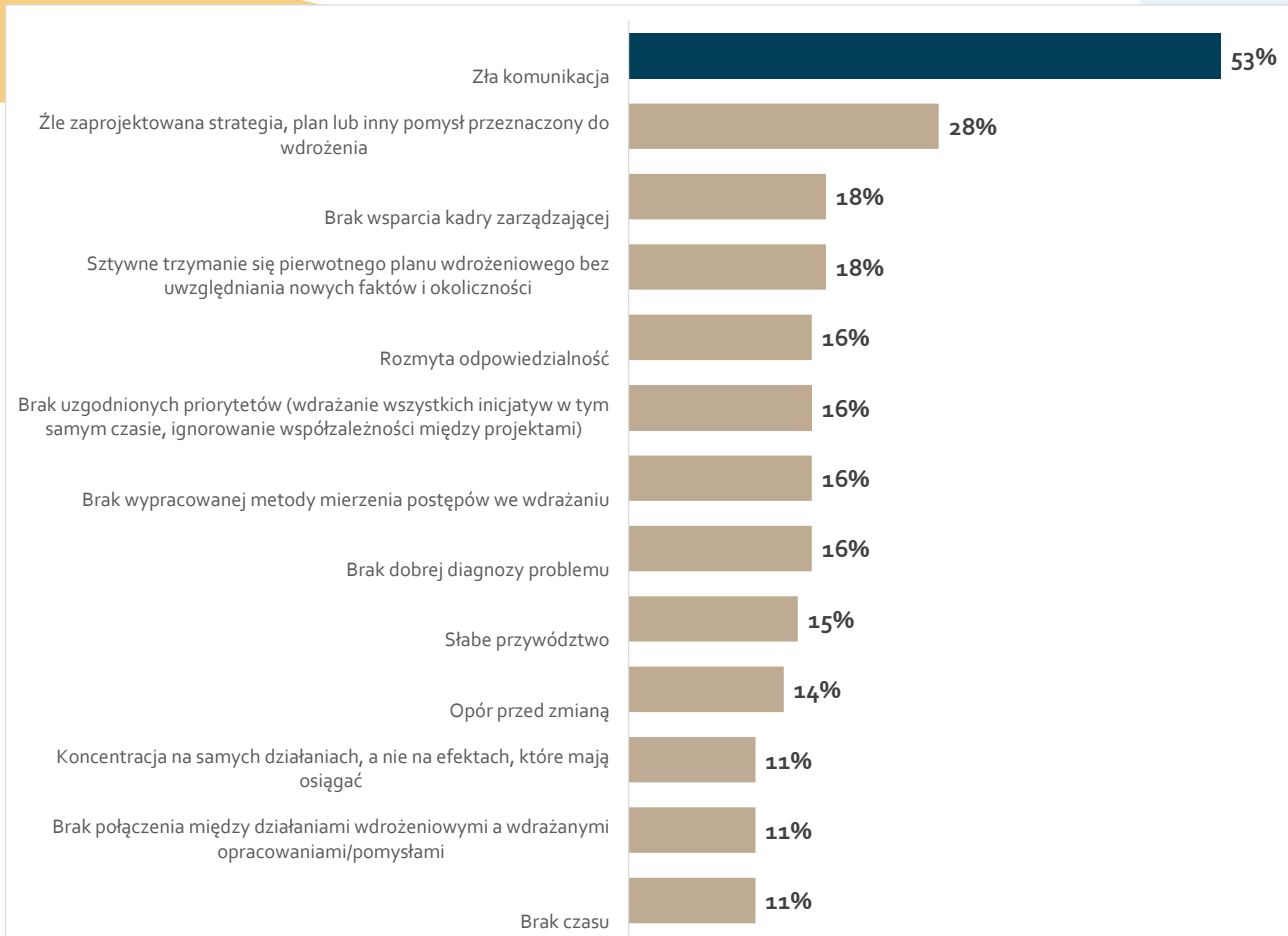
Waga wdrożenia w powodzeniu realizacji strategii, planu lub pomysłu innowacyjnego

9/10

Jedna liczba, 9 na 10, wskazuje bardzo ważną rolę wdrożenia w powodzeniu realizacji dowolnego projektu. Według światowej literatury niemal identyczna proporcja wdrożeń kończy się niepowodzeniem. Skoro 9 na 10 wdrożeń kończy się porażką, a ich waga także wynosi 9 na 10, oznacza to, że powodzenie wdrożeń stanowi jedną z największych luk w zarządzaniu przedsiębiorstwem.



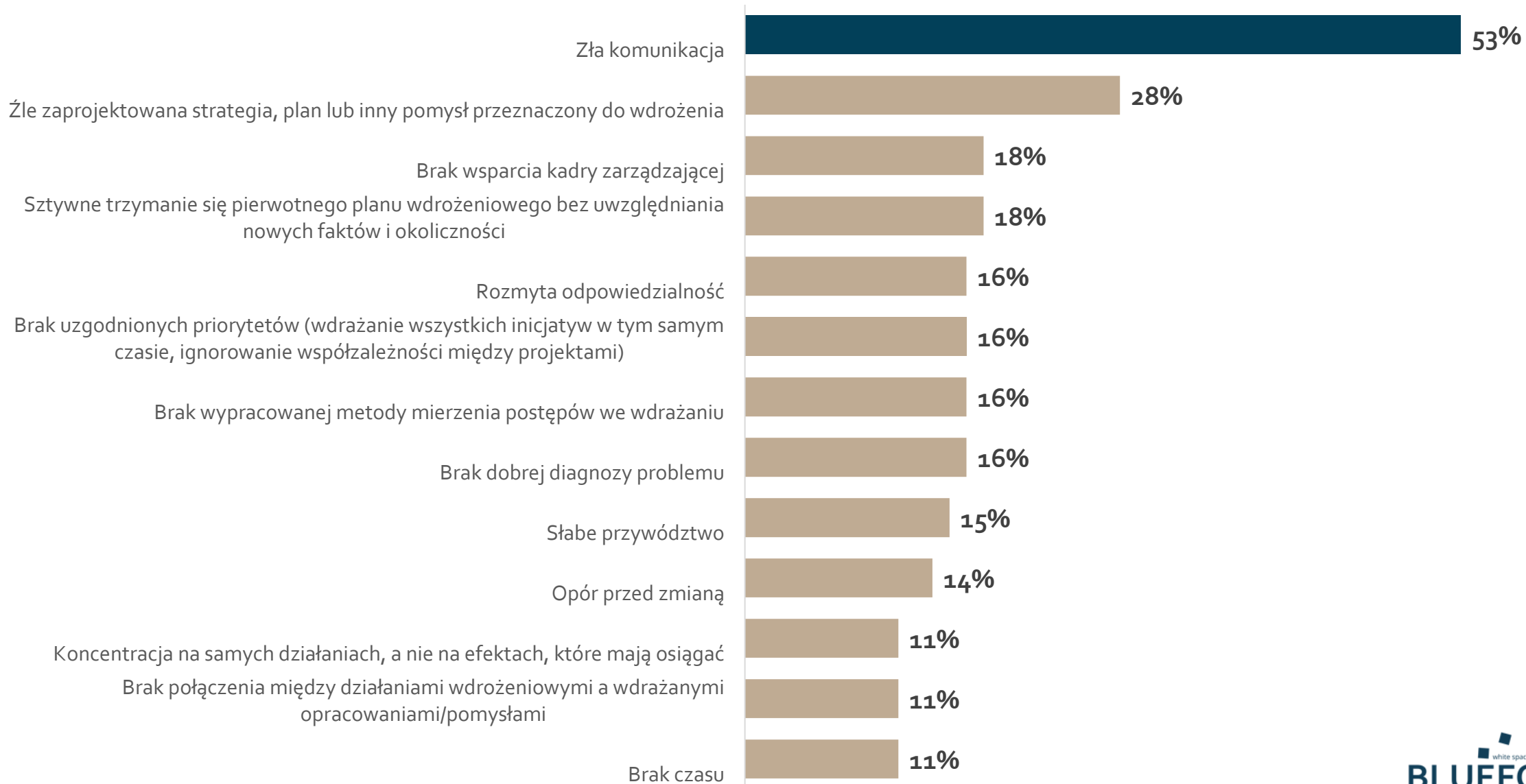
Najczęściej wdrażane są strategie biznesowe i rynkowe. Tuż za nimi znajdują się plany operacyjne i pomysły innowacyjne. W mniejszym stopniu wdrożeniu podlegają projekty restrukturyzacyjne. 10% respondentów wskazało wszystkie rodzaje projektów jako podlegające wdrożeniu.

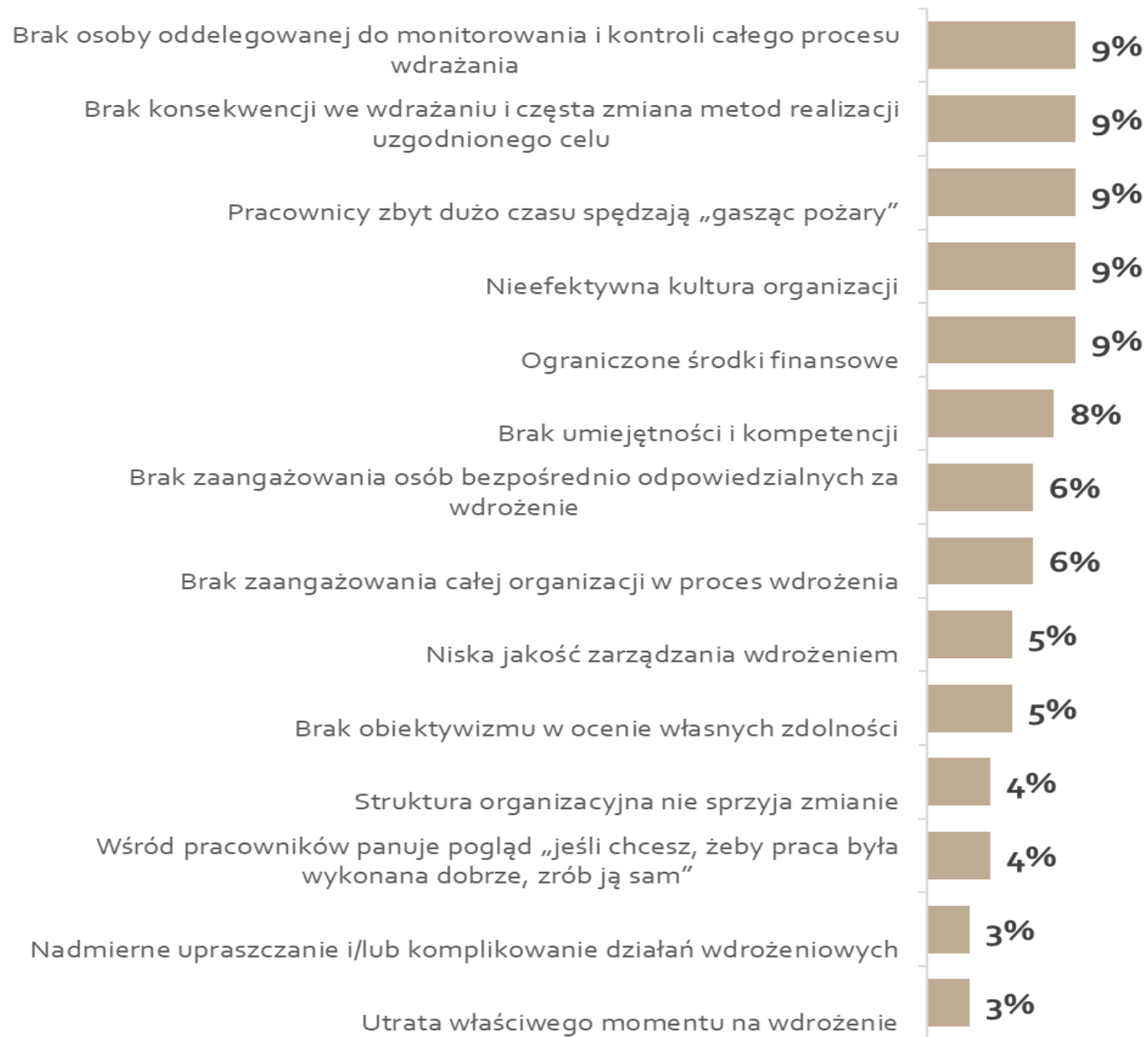


Wśród barier utrudniających prawidłowe wdrożenie zdecydowanie dominuje zła komunikacja. Niepokojące może być to, że od lat ten właśnie czynnik w wielu badaniach o wdrożeniu (opisywanych m.in. przez „Harvard Business Review”) jest wskazywany jako kluczowy.

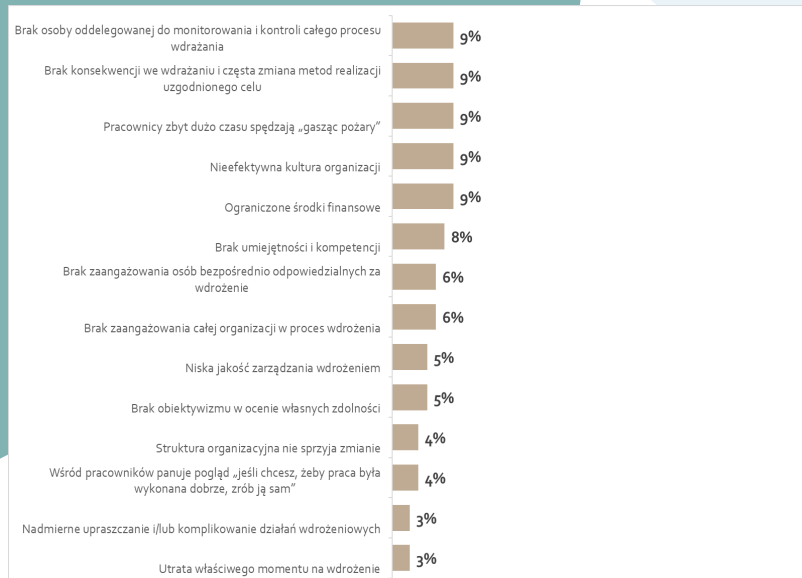
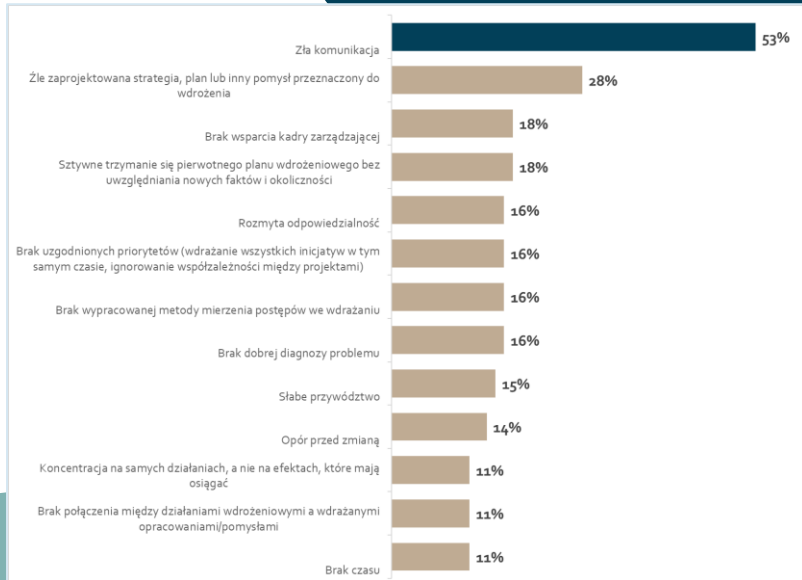
Na drugim miejscu znajdują się źle zaprojektowane strategia, plan lub pomysł. Prawie 30% odpowiedzi wskazywało na to, że błędy popełniane w wyniku nieprzemyślanych działań kreują problemy wdrożeniowe.

Wiele barier ma charakter organizacyjny (np. brak wsparcia kadry zarządzającej, sztywne trzymanie się pierwotnego planu, rozmyta odpowiedzialność, słabe przywództwo) oraz metodologiczny (np. brak ustalenia priorytetów, brak metod pomiaru postępów czy brak dobrej diagnozy problemu).



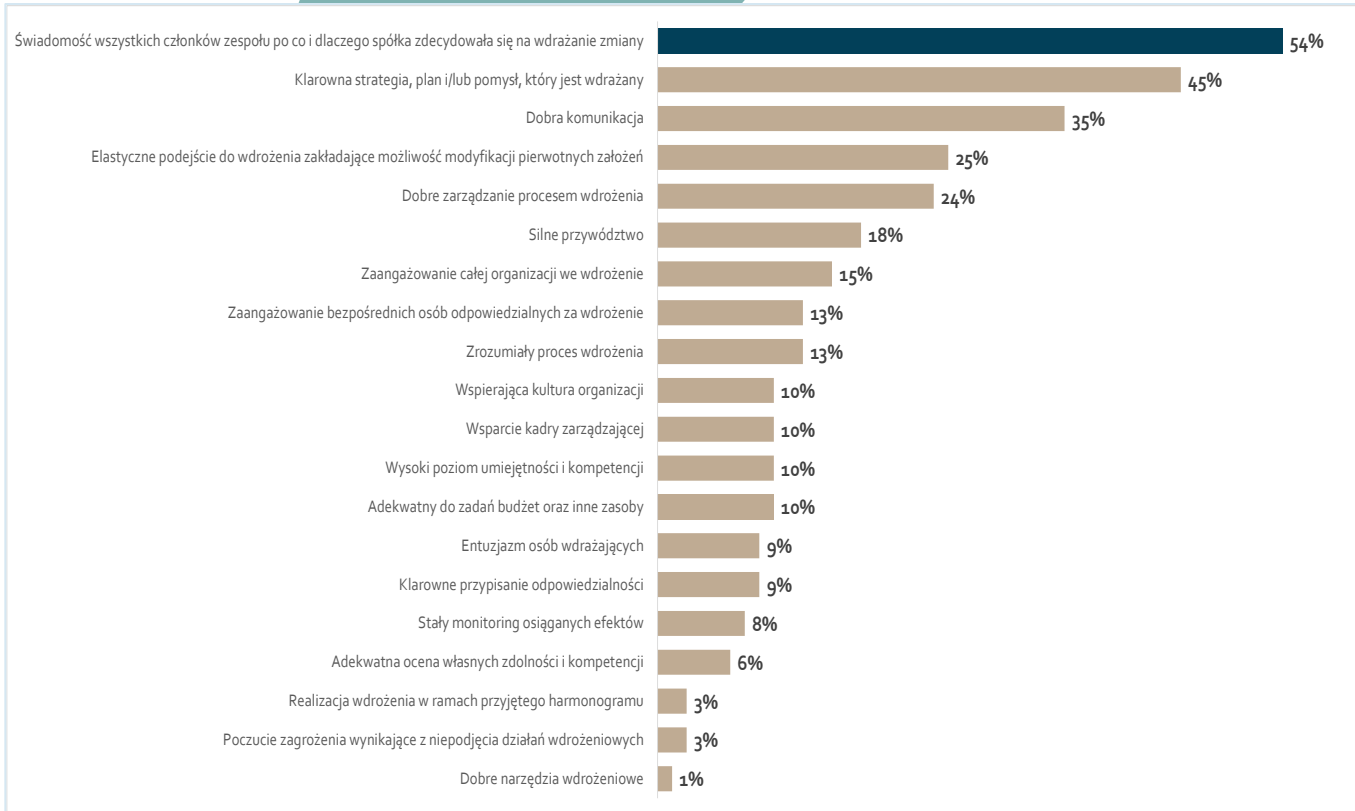


Bariery utrudniające prawidłowe wdrożenie

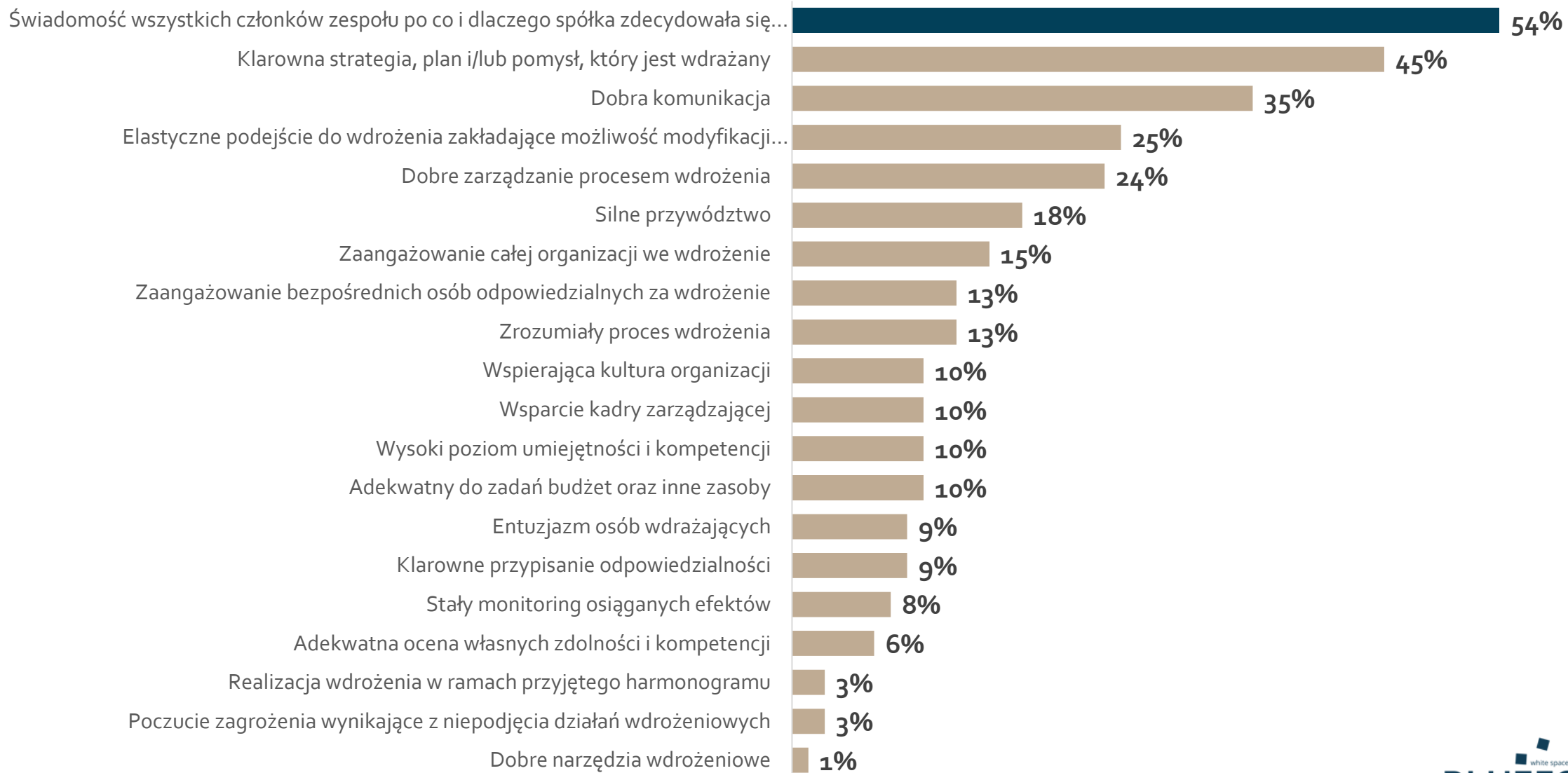


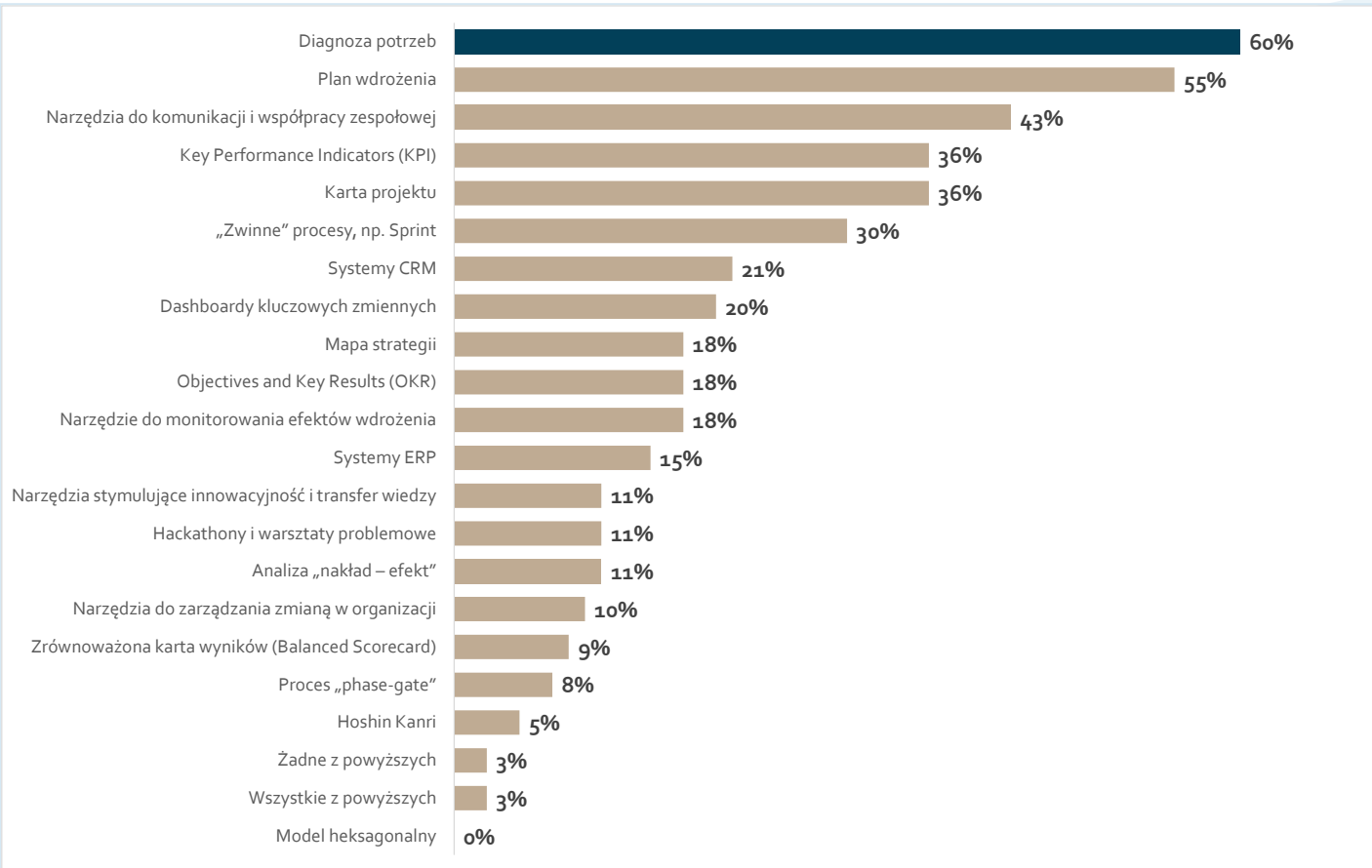
To nie bezpośrednio kompetencje i umiejętności wdrożeniowe są głównymi barierami utrudniającymi skuteczne wdrożenie, lecz czynniki wynikające z kontekstu, których zadaniem jest tworzenie dobrych warunków do skutecznego działania. To raczej projekt i mechanizmy funkcjonowania organizacji są kluczowymi wyzwaniem, a nie wiedza i umiejętności. Wygląda to tak, jakby organizacja nie tylko nie pomagała pracownikom w ich staraniach o prawidłowe wdrożenia strategii i planów, ale wręcz z nimi walczyła. Taka sytuacja wskazuje na to, że organizacja zaprojektowana jest do realizacji innych celów niż skuteczne wdrażanie rodzących się w niej pomysłów.

Q3: Z poniższych odpowiedzi wybierz trzy, które według Ciebie są barierami w największym stopniu utrudniającymi prawidłowe wdrożenia.

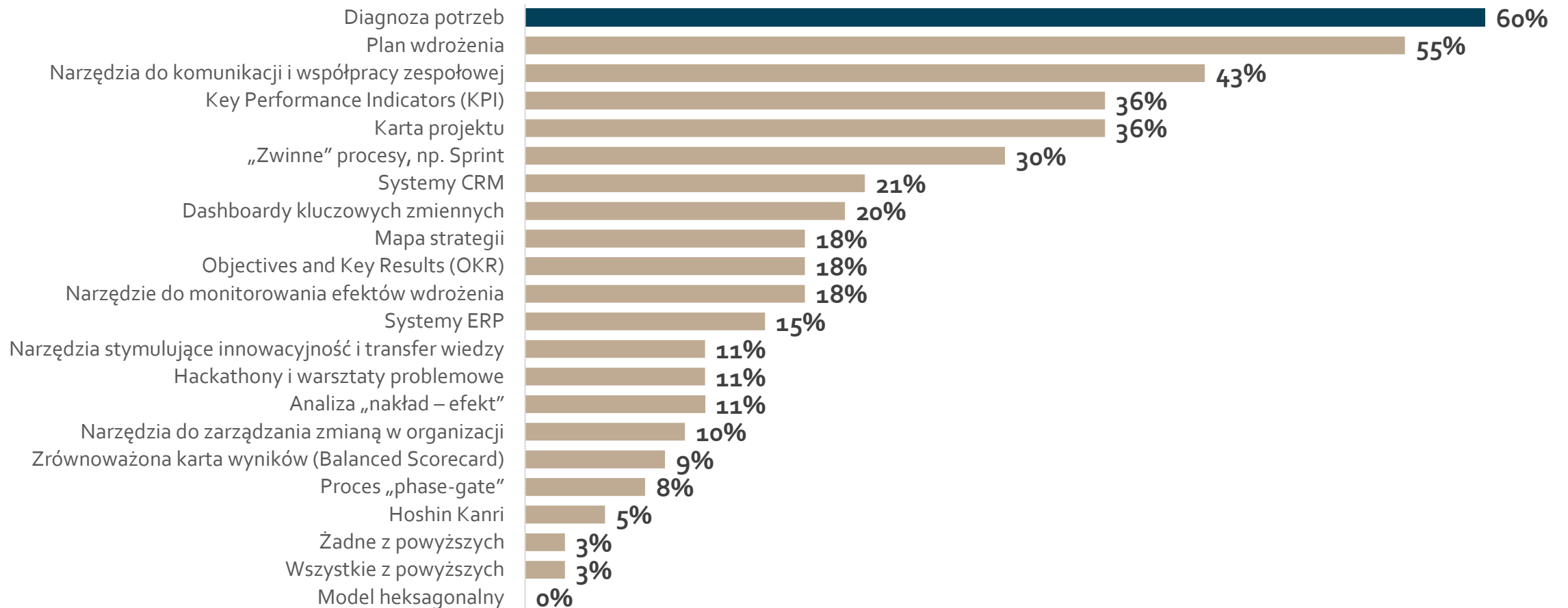


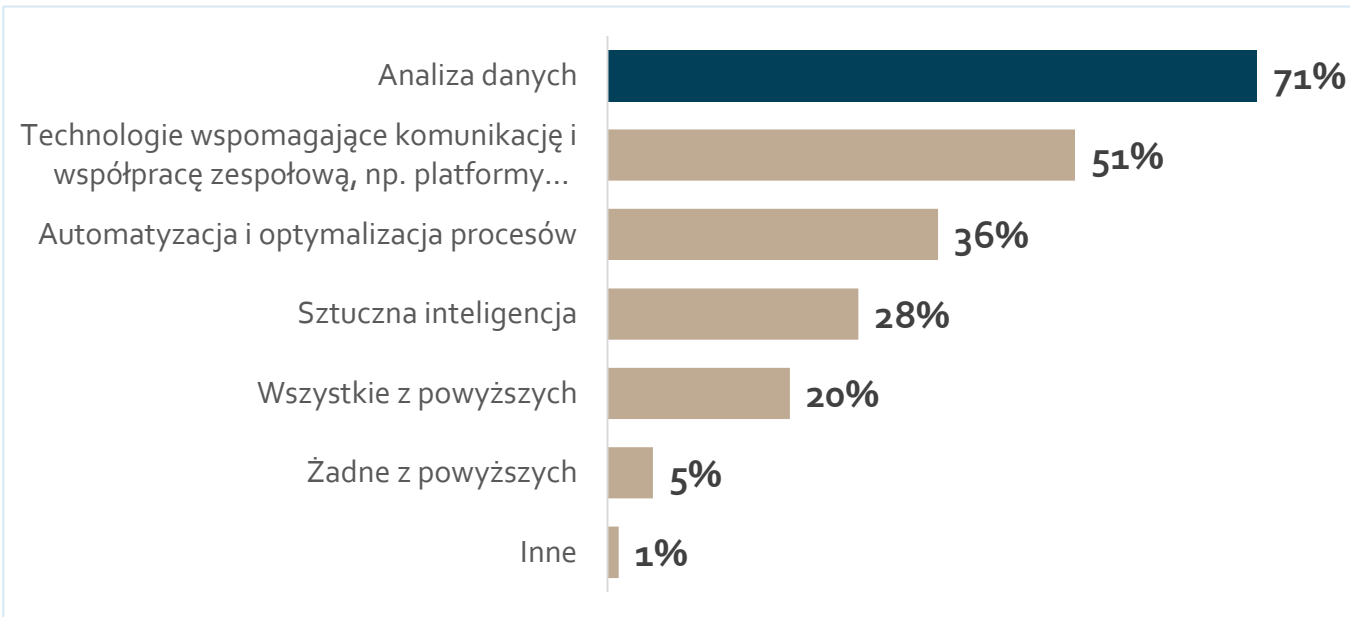
Dla powodzenia wdrożenia kluczowe są racjonalność i poczucie sensu podejmowanych działań. Ważna jest nie tylko świadomość powodów, dla których opracowano wdrażane strategie lub plany, ale także klarowność wprowadzanych w życie koncepcji. Gdy dodamy do tego dobrą komunikację, otrzymamy formułę „rozumiem, co i dlaczego wdrażam”. Choć technokratyczna strona wdrożeń odpowiedzialna za *know-how* jest istotna, ważniejsze są rozumienie przyczyn i poczucie sensu danego wdrożenia, a do tego jasna komunikacja. Dbłość o integrację zespołu wokół wdrożenia stanowi mniej więcej połowę jego sukcesu.



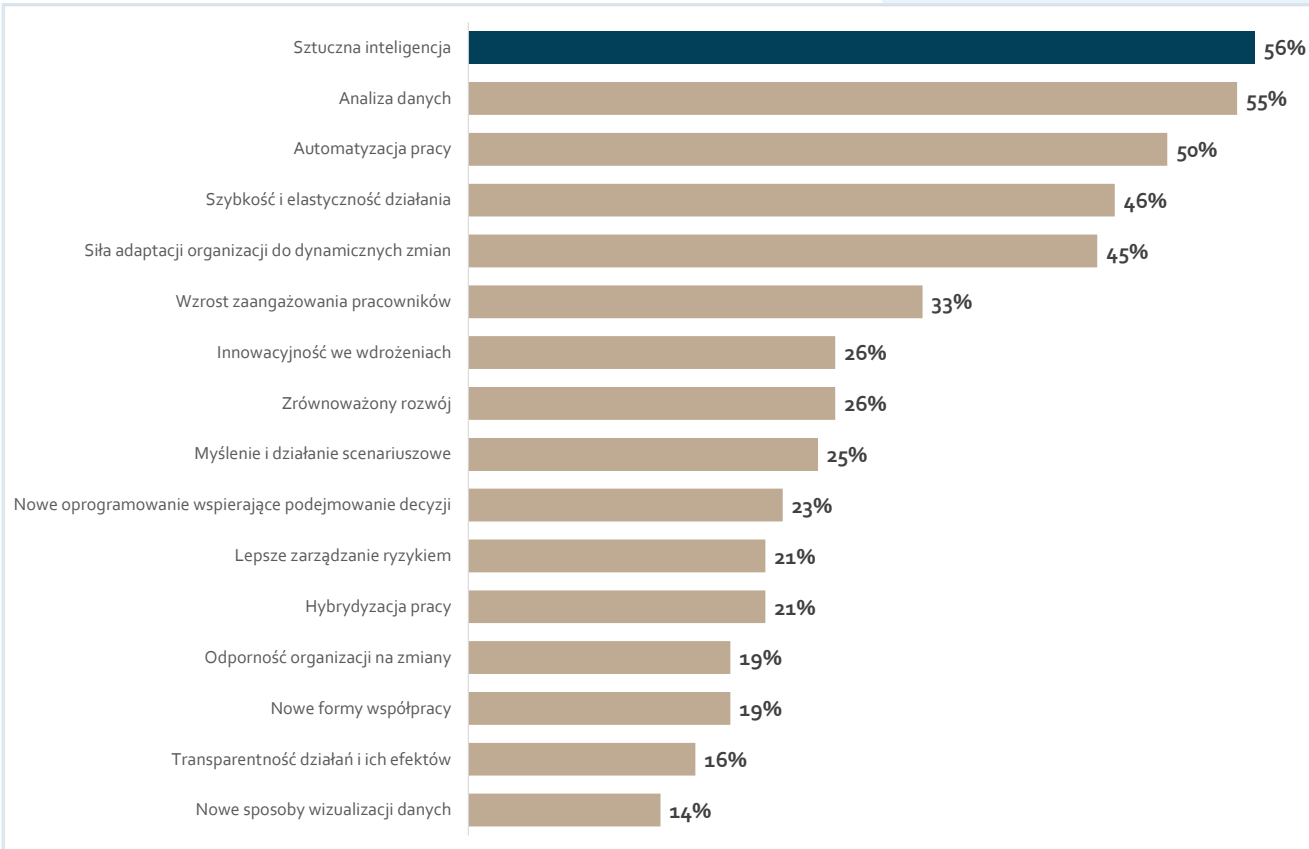


Wśród narzędzi wykorzystywanych podczas wdrożeń najpopularniejsze są klasyczne: diagnoza potrzeb, plan wdrożenia, narzędzia do komunikacji i współpracy zespołowej, KPI oraz karty projektów. Tuż za nimi plasują się tzw. zwinne procesy typu *Sprint*. W mniejszym stopniu wykorzystywane są także mniej popularne narzędzia. Uwagę zwracają ich różnorodność oraz niski odsetek odpowiedzi „żadne z powyższych” i „wszystkie z powyższych”.

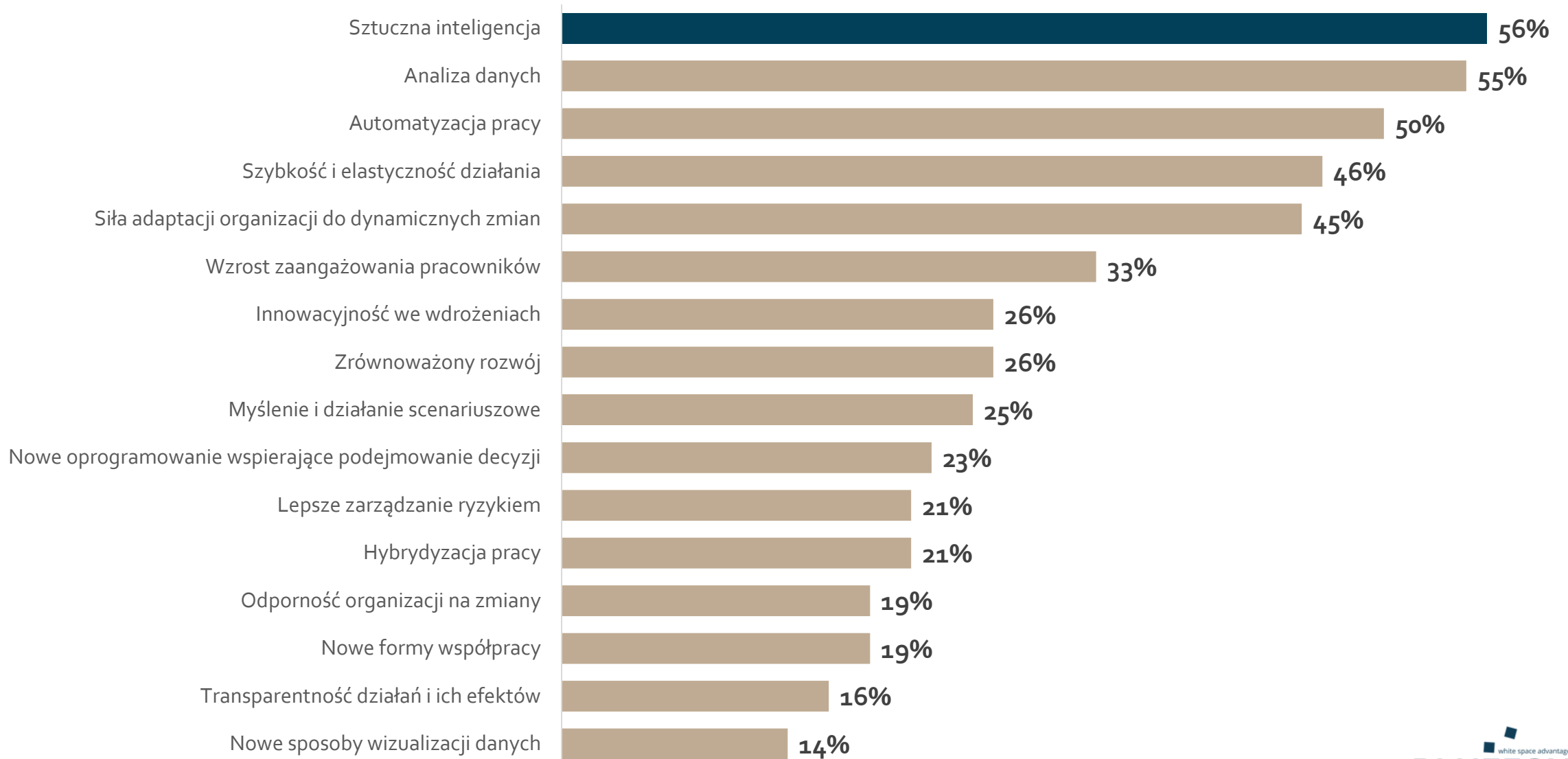




Wśród działań, które wspomagają procesy wdrożeniowe, zdecydowanie przeważa analiza danych. Na drugim miejscu plasują się technologie wspomagające komunikację i współpracę zespołową. W mniejszym stopniu wykorzystywane są automatyzacja i optymalizacja procesów, a także sztuczna inteligencja. Z uwagi na dynamiczny rozwój i rosnącą popularność nowych technologii należy zaznaczyć, że w kolejnym roku powyższe dane mogą ulec dużym zmianom (przede wszystkim ze względu na wzrost znaczenia sztucznej inteligencji w procesach wdrożeniowych).



Sztuczna inteligencja i analiza danych zostały wskazane jako najsilniejsze trendy w projektach wdrożeniowych. Następne pozycje zajęły: automatyzacja pracy, szybkość i elastyczność działania oraz siła adaptacji organizacji do dynamicznych zmian. Dopiero na szóstym miejscu znalazł się wzrost zaangażowania pracowników. Większość trendów wyznaczają czynniki o charakterze technokratycznym, co nie wróży dobrze możliwości zasypania luki skuteczności wdrożeń, która wynika z czynników o charakterze organizacyjnym i kulturowym.



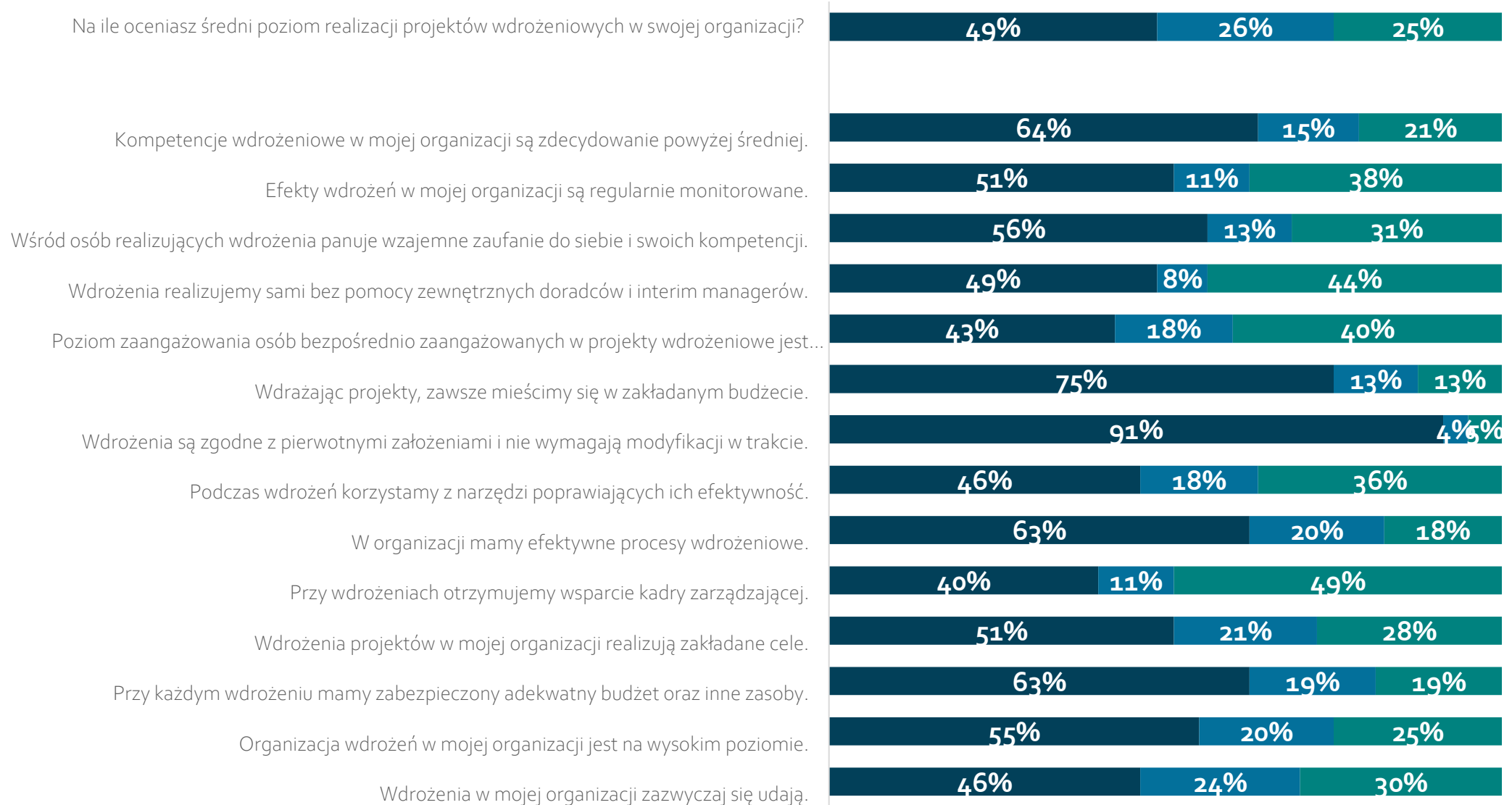
Przy wdrożeniach otrzymujemy wsparcie kadry zarządzającej.	6,58
Poziom zaangażowania osób bezpośrednio zaangażowanych w projekty wdrożeniowe jest wysoki.	6,38
Wśród osób realizujących wdrożenia panuje wzajemne zaufanie do siebie i swoich kompetencji.	6,20
Wdrożenia w mojej organizacji zazwyczaj się udają.	6,14
Wdrożenia realizujemy sami bez pomocy zewnętrznych doradców i interim managerów.	6,09
Wdrożenia projektów w mojej organizacji realizują zakładane cele.	6,04
Efekty wdrożeń w mojej organizacji są regularnie monitorowane.	5,93

Mimo tego, że brak wsparcia kadry zarządzającej jest trzecią co do wielkości barierą skutecznego wdrożenia, większość uczestników badania zadeklarowała otrzymywanie takiego wsparcia. Umiarkowany optymizm jest widoczny także w stwierdzeniach dotyczących tzw. kompetencji miękkich osób wdrażających oraz samej skuteczności wdrożenia. Należy jednak zwrócić uwagę, że średnia ocen na poziomie poniżej 7 w skali 0–10 nie jest szczególnie wysoka. Żadne ze stwierdzeń nie zyskało wyniku, który można uznać za jednoznacznie pozytywny.

Podczas wdrożeń korzystamy z narzędzi poprawiających ich efektywność.	5,88
Organizacja wdrożeń w mojej organizacji jest na wysokim poziomie.	5,69
Kompetencje wdrożeniowe w mojej organizacji są zdecydowanie powyżej średniej.	5,44
W organizacji mamy efektywne procesy wdrożeniowe.	5,39
Przy każdym wdrożeniu mamy zabezpieczony adekwatny budżet oraz inne zasoby.	5,16
Wdrażając projekty, zawsze mieścimy się w zakładanym budżecie.	4,38
Wdrożenia są zgodne z pierwotnymi założeniami i nie wymagają modyfikacji w trakcie.	3,49

Największym problemem jest utrzymanie wdrożeń w ramach pierwotnych założeń i pierwotnego budżetu. Doświadczenie większości osób wdrażających wskazuje na konieczność zachowania elastyczności w procesach wdrożeniowych. Nadmierna sztywność w trzymaniu się pierwotnych planów obniża skuteczność wdrożeń.

Rozkład wszystkich odpowiedzi



Odpowiedzi 0-6 (nie zgadzam się)
 Odpowiedzi 7 (trochę się zgadzam, trochę nie)
 Odpowiedzi 8-10 (zgadzam się)

6/10

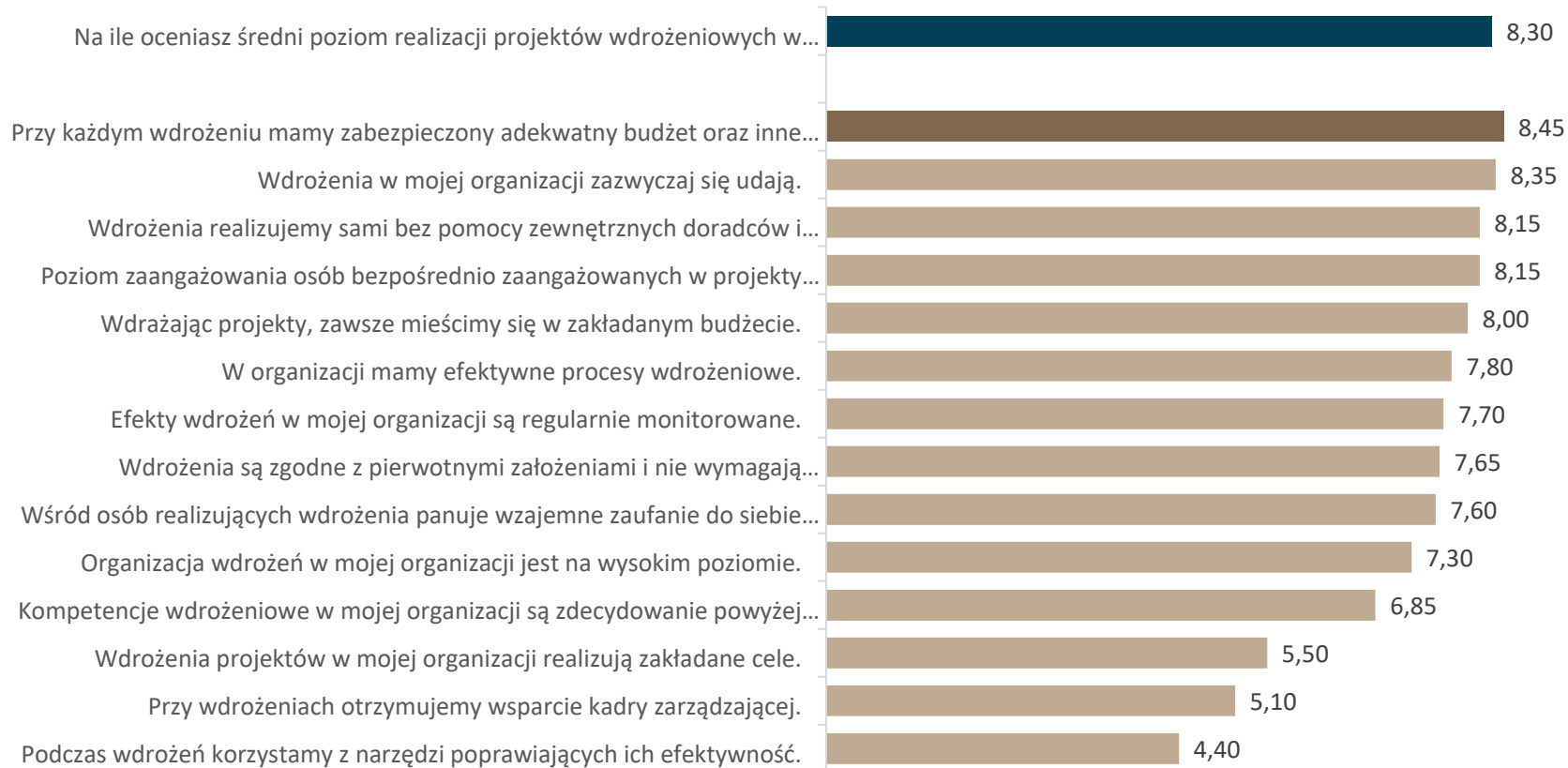
Przeciętny poziom realizacji projektów wdrożeniowych (6 na 10) zestawiony z ich wagą (9 na 10) potwierdza tezę o luce skuteczności wdrożeń wobec ich wagi.

Średnie odpowiedzi dla osób deklarujących poziom wdrożeń w przedziale 0–6



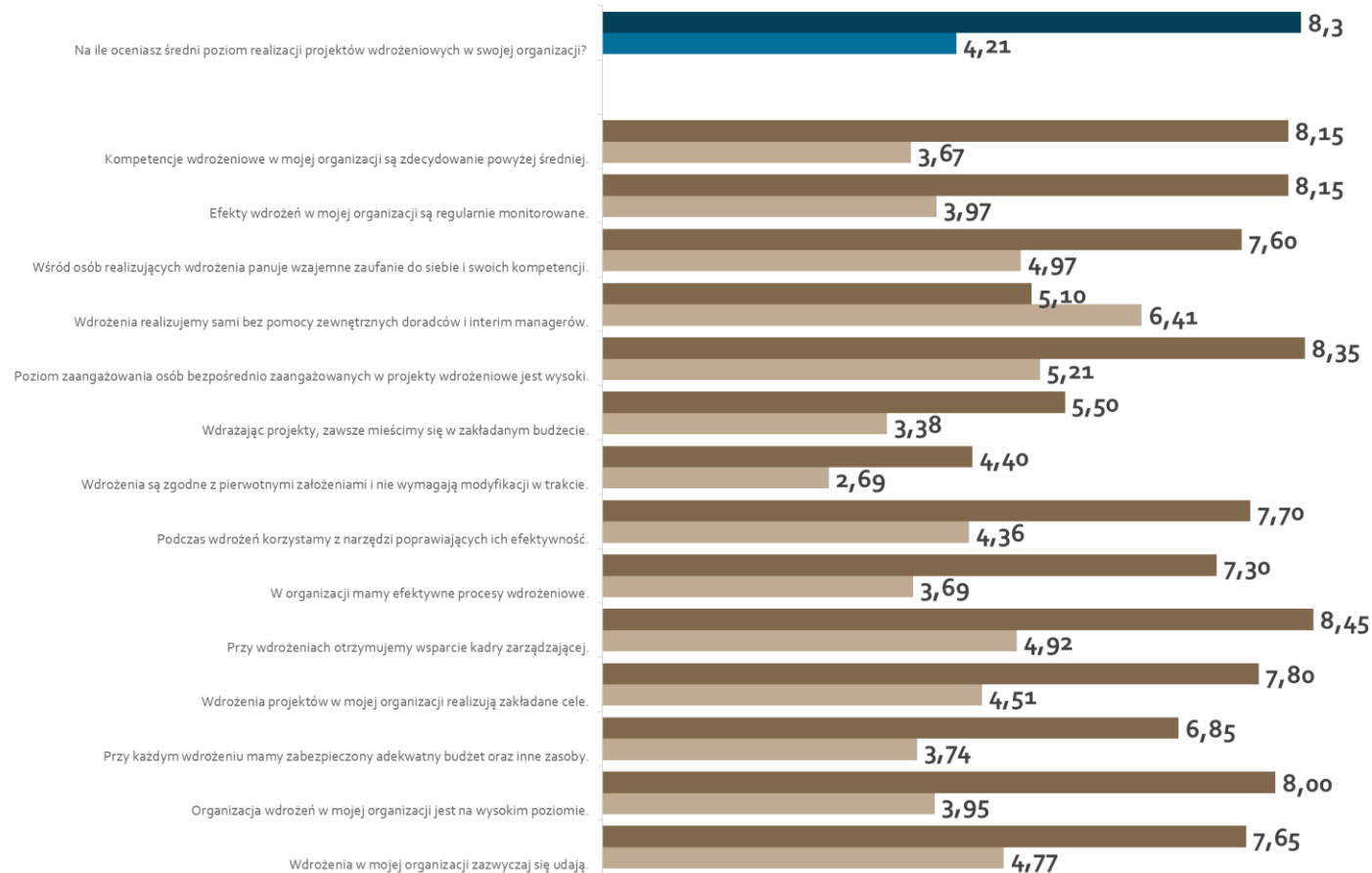
Osoby oceniające poziom wdrożeń w swoich organizacjach poniżej 7 w skali 0–10 najczęściej realizują wdrożenia same, bez pomocy z zewnątrz, przy relatywnie niezłym poziomie zaangażowania i wzajemnego zaufania. Największymi wyzwaniem są rozmijanie się z pierwotnymi założeniami i zakładanym budżetem, a także mało efektywne procesy wdrożeniowe i niskie kompetencje organizacji w tym zakresie. Średnia ocena przeciętnego poziomu realizacji projektów wdrożeniowych wynosi w tej grupie zaledwie 4,21.

Średnie odpowiedzi dla osób deklarujących poziom wdrożeń w przedziale 8–10



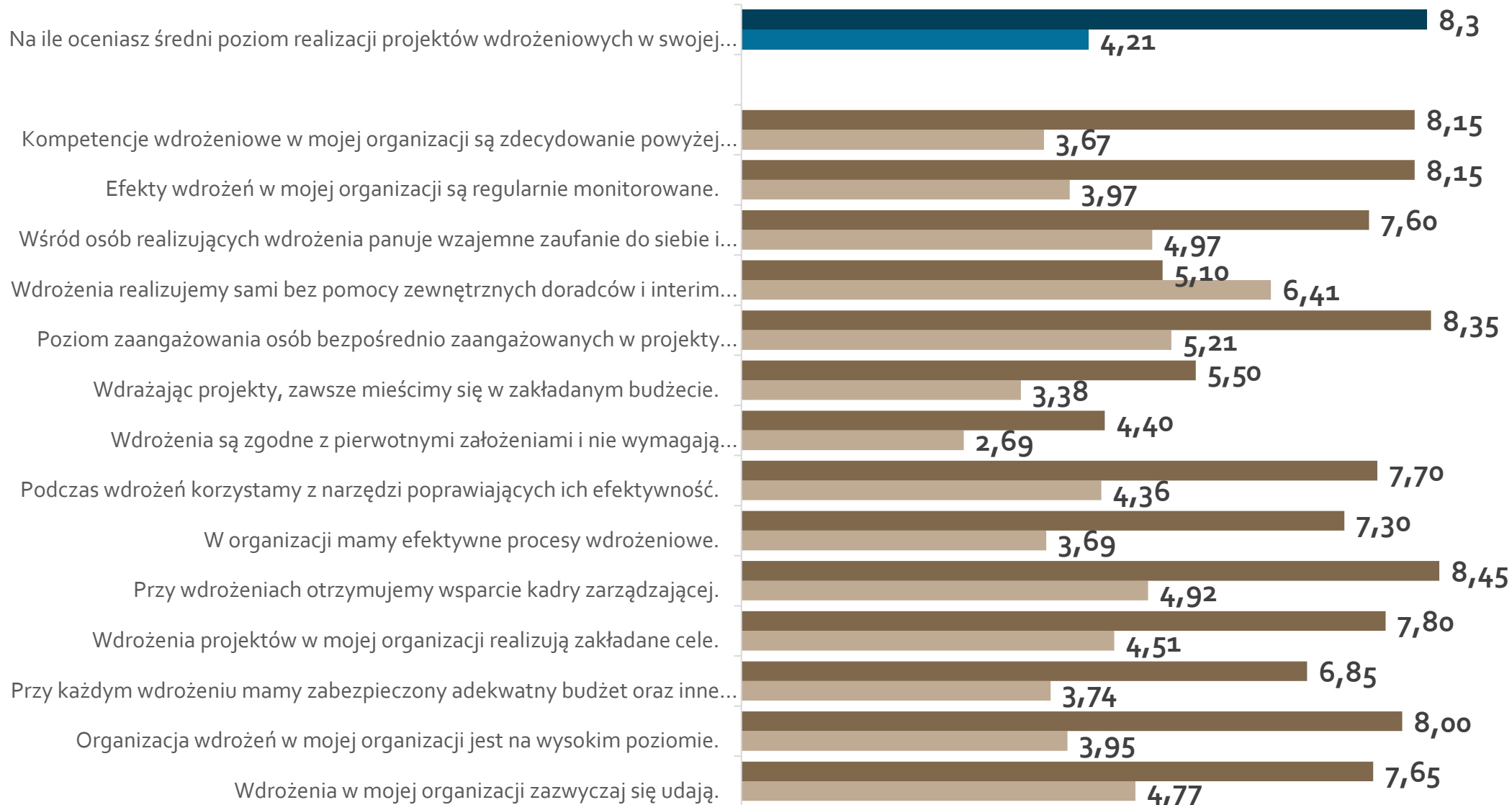
Osoby oceniające poziom wdrożeń w swoich organizacjach powyżej 7 w skali 0–10 mają zabezpieczony adekwatny budżet, realizują wdrożenia własnymi siłami przy wysokim poziomie zaangażowania, mieszcząc się w zakładanym budżecie. Największymi wyzwaniami są: słabsze korzystanie z narzędzi poprawiających efektywność wdrożeń, poziom wsparcia kadry zarządzającej oraz realizacja zakładanych celów. Średnia ocena przeciętnego poziomu realizacji projektów wdrożeniowych wynosi w tej grupie 8,3.

Porównanie średnich odpowiedzi dla osób deklarujących poziom wdrożeń w przedziałach 0–6 oraz 8–10



Sukces wdrożeń nie zależy od jednego lub kilku czynników, lecz jest wypadkową wyższego poziomu realizacji wdrożeń w ich wszystkich aspektach.

Skuteczne wdrożenia rzadziej odbywają się bez pomocy z zewnątrz, a te mniej udane częściej realizowane są bez pomocy zewnętrznych doradców i interim managerów. Oznacza to, że pomoc ekspertów zewnętrznych pomaga w skutecznym i efektywnym wdrożeniu inicjatyw strategicznych, planów operacyjnych i pomysłów innowacyjnych.



Podsumowanie i komentarze ekspertów

trwała luka wdrożeniowa

Waga wdrożeń jest na wysokim poziomie 9/10. Największych barier upatruje się kwestiach organizacyjno-kulturowych, a największej szansy w kompetencjach osób wdrażających. Można odnieść wrażenie, że wiele organizacji nie tworzy warunków sprzyjających skuteczności wdrożeń, a wręcz mnoży bariery.

Niestety trendy zacierają się w stronę wyposażania osób wdrażających w kolejne instrumenty zwiększające efektywność procesową, ale nie odnoszą się do kwestii, które stanowią największe wyzwanie. Dlatego możemy mówić o trwałej luce wdrożeniowej.

To nie narzędzia, wiedza i kompetencje stanowią klucz do podniesienia skuteczności wdrożeń, ale rozwiązanie kwestii poczucia sensu, rozumienia i systemowego wsparcia wdrożeń w ramach organizacji. Dobra diagnoza sytuacji wyjściowej, racjonalny i angażujący proces projektowania strategii, planu lub pomysłu innowacyjnego, a także klarowna i otwarta komunikacja stanowią obszar większej rezerwy skuteczności wdrożeń niż włączenie do procesu kolejnych narzędzi czy podnoszenie kompetencji merytorycznych.

Organizacje powinny być środowiskami zaprojektowanymi tak, aby wzmacniać indywidualne kompetencje osób wdrażających i łączyć je w synergiczne systemy pozwalające zarządzać wdrożeniami w maksymalnie efektywny sposób.

Czy organizacje wspierają wdrożeniowców?



Jacek Pogorzelski



Wdrażanie inicjatyw w organizacji często kojarzy się w pierwszym rzędzie z procesami i umiejętnościami. Dobre zaplanowanie i monitorowanie wdrożenia wydają się kluczem do jego powodzenia. W kontekście raportu istotniejsze jest jednak pytanie o to, czy organizacje wspierają swoich wdrożeniowców.

Wygląda na to, że ewentualna luka umiejętności i organizacja procesów stanowi mniejsze wyzwanie niż niesprzyjająca wdrożeniu kultura i atmosfera. Jeżeli zła komunikacja, brak wsparcia kadry zarządzającej i rozmyta odpowiedzialność stanowią trzy z pięciu największych barier skutecznego wdrożenia, to znaczy, że wielu wdrożeniowców jest zostawionych samym sobie w dość chaotycznym otoczeniu, na wsparcie którego nie mogą liczyć. Muszą nie tylko troszczyć się o planowanie i monitorowanie działań wdrożeniowych, ale także zmagać się z przeszkodami wewnętrznymi o charakterze organizacyjno-kulturowym. Mogą liczyć na rozwój narzędzi i technologii, ale nie na solidne i stabilne warunki bazowe oraz komfort psychiczny.

Przypomina to kierowanie samochodem, który nie do końca poprawnie funkcjonuje – należy nie tylko pilnować drogi, ale i na bieżąco naprawiać to, co nie działa. Trudno o komfort prowadzenia auta, gdy otrzymuje się podwójną dawkę stresorów.

Prosi się o przypomnienie zdanie „kultura zjada strategię na lunch”. Efektywna praca wdrożeniowa to nie tylko procesy, narzędzia i technologie, ale także dobra komunikacja, praca zespołowa oraz wspólne rozumienie zadania i poczucie sensu podejmowanych działań.

Wdrażanie projektów jest jak małżeństwo



Piotr Lutek

Procesy wdrożeniowe w przedsiębiorstwie można porównać do... małżeństwa. W Polsce blisko 1/3 związków małżeńskich kończy się rozwodami, których głównymi przyczynami bardzo często są: niezgodność charakterów i nieporozumienia finansowe. Można w tym miejscu zacytować Magdalenę Samozwaniec, która twierdziła, że „małżeństwo nie jest stanem – jest umiejętnością”.

Z wdrożeniem strategii lub złożonego planu jest podobnie. Początkowy entuzjazm jest konsekwentnie zabijany przez złą komunikację, brak świadomości powodu uruchomienia tego procesu oraz niski poziom kontroli i odpowiedzialności.

Zarówno małżeństwo, jak i strategię trzeba zaplanować. Początkowe uniesienia są doskonałymi dawcami energii, ale nie wystarczą na pełny okres realizacji. W obu sytuacjach wspólne rozumienie celów, pokonywanie przeszkód i wzajemne wsparcie są kluczowymi czynnikami sukcesu. W przypadku małżeństwa słowem nadrzędnym jest szacunek, w przedsiębiorstwie – cała kultura organizacji.

Jak wskazują wyniki badania wdrożenie to złożony i wielowarstwowy proces zawierający w sobie zarówno kompetencje twarde, jak i miękkie, przy czym istotna jest również wiedza o właściwym momencie zastosowania konkretnych narzędzi. Podsumowując, wdrożenie to po prostu szczególna umiejętność, którą należy rozwijać i pielęgnować. Tym bardziej że w obecnych czasach może być ona trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej.

Wdrożenie wymaga nawigacji, a nie autopilota



Katarzyna Sobańska-Helman

”

Postawa kluczowych osób w spółce to główny czynnik prognozujący sukces lub porażkę wdrożenia. Zadaniem managementu jest wzmacnianie poczucia konieczności i wizji zmiany przez cały czas jej wdrażania – przekazanie jasnego, prostego, spójnego i wiarygodnego komunikatu: DLACZEGO chcemy/powinniśmy/musimy coś zmieniać, CO konkretnie chcemy zmienić oraz JAK to zrobimy.

W procesie transformacji konieczna jest wielowarstwowa komunikacja na wszystkich poziomach hierarchii – rozmowa z pracownikami, zarządzanie ich emocjami, rozwiewanie obaw, tłumaczenie jak ich praca będzie wyglądać po wdrożeniu zmiany. Managerowie muszą monitorować nie tylko postępy, ale też morale zespołu. Mogą dzięki temu korygować i uzupełniać opracowany wcześniej model oraz skutecznie nawigować w kierunku wdrożenia.

Niezbędna jest spójność komunikacji z działaniami managerów oraz integralność komunikacji na każdym szczeblu zarządzania: przekaz managerów niższego szczebla musi być nie więcej niż adaptacją tego, co komunikuje ich szef. Nie interpretacją, ale uszczegółowieniem.

W chwili oporu pracownicy chcą zobaczyć swojego szefa oraz jego przełożonego zaangażowanych w zmianę. W dużej mierze od tego uzależniają swoje własne postawy: oporują przeciwko zmianie, ignorują ją, „robią swoje”, albo oswajają się z nią, by w końcu zacząć ją wspierać. Nie deklaratorywnie, ale w pracy. Zmieniając SPOSÓB, w jaki działają, wdrażają zmiany.



dr Jacek Pogorzelski

Odpowiada za strategię, metody i modelowanie projektów, czyli za to, żeby problem klienta został efektywnie rozwiązany. Stawia strategiczną diagnozę, projektuje proces badawczy, który eksploruje przestrzeń nieodkrytych możliwości oraz tworzy modele analityczne, które prowadzą do rozwiązań opartych na nieznanym wcześniej możliwościach. >>>

jacek.pogorzelski@bluefox.com.pl



dr Katarzyna Sobańska-Helman

Prowadzi ludzi i organizacje przez zmianę, skutecznie transformując strategię na rzeczywistość. Szybciej niż inni rozwiązuje problemy firm i chroni ich zarządy przed popełnianiem błędów w biznesie. Na organizacje patrzy całościowo i rozumie zależności pomiędzy ich wewnętrznymi procesami. >>>

katarzyna.helman@bluefox.com.pl



Piotr Lutek

Odpowiada za mierzalną wartość projektu. Realizuje proces wdrożenia tak, aby osiągnąć efekt maksymalnej skuteczności na rynku. Diagnozuje szanse rynkowe oraz projektuje ekosystem rozwoju klienta w sposób umożliwiający mu osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej. >>>

piotr.lutek@bluefox.com.pl

Autorzy



Jesteśmy grupą ekspertów, którzy starają się zrozumieć, jak ludzie podejmują decyzje o zakupie. Na nowo projektujemy relacje organizacji z ich rynkami. Kreujemy nowe rynki. Budujemy marki wnikające w umysł klienta i poruszające jego emocje. Skutecznie wdrażamy proponowane rozwiązania w organizacjach naszych klientów.

W BlueFox udowadniamy, że każde przedsiębiorstwo jest w stanie osiągnąć i utrzymać przewagę rynkową.

Sprawdź, jak możemy Ci pomóc.

- www.bluefox.com.pl
- www.linkedin.com/company/blue-fox-sp.-z-o.o.

O nas





white space advantage
BLUEFOX



white space advantage
BLUEFOX

Wiedza i narzędzia do sterowania rynkiem

www.bluefox.com.pl

Blue Fox
al. Kraśnicka 31/303
20-718 Lublin

+48 519 173 700

office@bluefox.com.pl