



2014

20 PRZYKAZAŃ STRATEGICZNYCH

Dobre praktyki budowania i wdrażania strategii w mikro, małych i średnich firmach

Broszura została opracowana w ramach projektu systemowego: „Planowanie strategiczne w MMSP”, realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 2.1 „Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki”, Poddziałanie 2.1.3. „Wsparcie systemowe na rzecz zwiększania zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw”. Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.



Dynamika przemian zachodzących w globalnej gospodarce zwiększa potrzebę przewidywania i myślenia strategicznego wśród przedsiębiorców. Strategia rozwoju firmy to zapewnienie realizacji podstawowych celów każdego przedsiębiorstwa – przetrwania, rozwoju, pokonania konkurencji i utrwalenia swojej pozycji na rynku w przyszłości.

Należy jednak pamiętać, że nie ma jednej uniwersalnej strategii rozwoju dla każdej firmy. To, co sprawdziło się w jednej firmie, niekoniecznie przyniesie sukces innej. Jedno powinno mieć miejsce w każdym przedsiębiorstwie – to prawidłowy przebieg procesu formułowania i wdrażania strategii, który jest podobny w różnych firmach niezależnie od wielkości, branży czy obszaru działania.

Firmy z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, w porównaniu z dużymi firmami, borykają się z nieco innymi kategoriami wyzwań pojawiających się w trakcie procesu przygotowywania i wdrażania strategii. Dlatego też próby kopiowania w firmach z tego sektora doświadczeń, narzędzi czy podejść do tworzenia strategii sprawdzonych w firmach dużych bywa obarczone ryzykiem niepowodzenia. Warto pochylić się nad wyzwaniami charakterystycznymi dla MMSP, tak by dostosować proces przygotowania i wdrażania strategii do realiów funkcjonowania tego sektora.

Oddajemy Państwu zbiór praktycznych wskazówek, pokazujących na co warto zwrócić uwagę w procesie przygotowania i wdrożenia strategii, tak by jak najefektywniej wykorzystać włożony czas i zaangażowanie, w efekcie osiągnąć założony w strategii sukces biznesowy.

Bożena Lublińska-Kasprzak
Prezes PARP

Wstęp

Prowadząc – w ramach projektu systemowego PARP „Planowanie strategiczne w MMSP” – doradztwo jednocześnie dla ponad 80 firm z sektora MMSP w trudnym okresie dekonunktury gospodarczej, zebraliśmy wiele doświadczeń związanych z planowaniem rozwoju firm z tego sektora.

Zidentyfikowaliśmy 20 kluczowych kwestii (głównie wyzwań i zaleceń), które warto wziąć pod uwagę, przygotowując i wdrażając strategię rozwoju w MMSP. Wybraliśmy je spośród szeregu refleksji i doświadczeń pozyskanych podczas prowadzonego doradztwa. Cechują się powtarzalnością w wielu firmach – mniejszych, większych, usługowych, produkcyjnych, działających na rynku lokalnym i zagranicznym, co czyni je uniwersalnymi. Słuszność naszych wyborów i spostrzeżeń potwierdzili właściciele i menedżerowie firm biorących udział w projekcie.

Zachęcamy do zapoznania się z zebranymi przykazaniami strategicznymi rządzącymi procesem opracowania i wdrażania strategii rozwoju w MMSP i codziennego ich wykorzystywania. Stosowanie się do żelaznych zasad budowania i wdrażania strategii, pozytywnie zweryfikowanych w praktyce biznesowej, gwarantuje także sukces strategii.

Zespół konsultantów zaangażowanych w realizację projektu

Jak wygląda proces budowania i wdrażania strategii?

Przygotowanie/ kick-off

Kluczowe działania:

- Podjęcie ewentualnej decyzji o zewnętrznym wsparciu (włączeniu konsultantów) w przygotowaniu i wdrożeniu strategii
- Ustalenie interesów właścicieli
- Zorganizowanie zespołu strategicznego
- Określenie zakresu produkto-rynkowego oraz horyzontu czasowego strategii
- Ustalenie harmonogramu prac nad strategią
- Przeprowadzenie wstępnych wywiadów z kluczowymi interesariuszami strategii (właściciele, zarząd, szefowie linii biznesowych i kluczowych funkcji w firmie)

Diagnoza i analiza

Kluczowe działania:

- Przygotowanie kwestionariusza pozwalającego na zebranie „twardych” danych w firmie i zagregowanie rozproszonych informacji
- Zebranie danych, informacji i dokumentów uwzględnionych w kwestionariuszu
- Analiza dostępnych w firmie dokumentów
- Przeprowadzenie pogłębionych wywiadów z reprezentantami kluczowych obszarów biznesowych w firmie
- Analiza sytuacji konkurencyjnej na rynku (na podstawie danych rynkowych, rozmów z handlowcami firmy)
- Analiza kluczowych trendów w makrootoczeniu

Opcje / cele

Kluczowe działania:

- Identyfikacja potencjalnych opcji rozwoju firmy
- Zdefiniowanie wstępnego portfela inicjatyw strategicznych niezbędnych do zrealizowania poszczególnych opcji
- Finansowe zweryfikowanie wykonalności oraz korzyści płynących z poszczególnych opcji
- Podjęcie ostatecznej decyzji co do wyboru konfiguracji opcji
- Określenie wizji i misji firmy
- Ustalenie celów strategicznych oraz operacyjnych, które mają być osiągnięte w perspektywie strategicznej (wraz z miernikami ich realizacji)

Plan działań

Kluczowe działania:

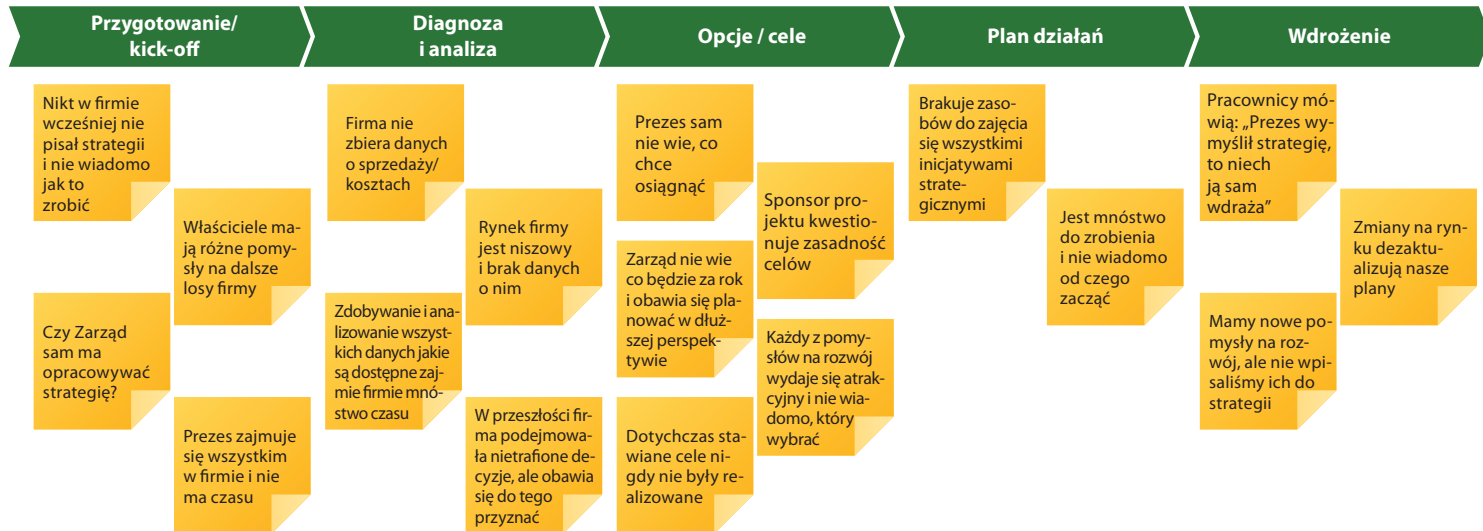
- Zdefiniowanie portfela projektów i inicjatyw strategicznych, przy czym każdy z projektów powinien mieć co najmniej jednoznacznie określone: cele, harmonogram działań projektowych, kamienie milowe realizacji, spodziewane (wymierne) rezultaty, zasoby (ludzkie, finansowe, rzeczowe) niezbędne do realizacji, kierownika, zidentyfikowane ryzyka projektowe i sposoby zarządzania nimi
- Zaplanowanie sekwencji działań i podziału realizacji strategii na kolejne fazy
- Zaplanowanie procesów komunikacji strategii oraz zarządzania zmianami w strategii

Wdrożenie

Kluczowe działania:

- Przygotowanie pracowników do wprowadzenia zmian
- Realizacja kolejnych projektów i inicjatyw strategicznych
- Prowadzenie regularnych spotkań statusowych zespołu strategicznego – monitorowanie postępów w realizacji strategii (osiągania kamieni milowych projektów, realizacji zaplanowanych celów operacyjnych i strategicznych),
- Monitorowanie zmian w otoczeniu firmy i – kiedy niezbędne – dostosowywanie strategii

Jakie wyzwania możesz napotkać w procesie budowania i wdrażania strategii?



O czym warto pamiętać



W MMSP zdarza się, że sam prezes/właściciel musi „zakasać rękawy” i stanąć przy linii produkcyjnej. Wprowadzie dużo bardziej przybliża go to do realnych problemów firmy, daje lepsze wyczucie rynku, jednak w pracy nad strategią jest kłopotliwe z kilku względów:

- Prezesowi niejednokrotnie trudno jest się mentalnie oderwać od „tu i teraz” i zacząć myśleć o tym, co firma będzie robiła w przyszłości, jak będzie funkcjonowała za 5 lat.
- Często bieżące sprawy odrywają także „fizycznie” prezesa od myślenia o strategii. Nawet w trakcie warsztatów strategicznych przychodzi mu niekiedy rozwiązywać problem zaciętej drukarki czy przesyłki wysłanej pod niewłaściwy adres.

1. Oderwij się od działań operacyjnych

- *Spotykaj się często, ale na krótko (organizuj sesje maksimum 2-godzinne).*
- *Wyznacz cykliczne spotkania strategiczne, terminy zapisz w kalendarzu.*
- *Prace nad strategią traktuj równie poważnie jak spotkania z klientem i... wyłącz telefon; nie pozwól, by ktoś przerywał warsztaty strategiczne.*

Z doświadczeń przedsiębiorców

1. Oderwij się od działań operacyjnych

W większości firm usługowych, z natury rzeczy reaguje się na sygnały z otoczenia, a nie realizuje własnej wizji, nie kreuje się przyszłości. Zapomnienie o „bieżączce” to konieczna zmiana horyzontu myślenia w przedsiębiorstwie. Jeżeli firma będzie myślała w kategorii „bieżączki”, nigdy nie opracuje i nie zrealizuje strategii.

Maciej Guzowski, Dyrektor, Przedsiębiorstwo Projektowo-Wdrożeniowe GIP Sp. z o.o.

Przedsiębiorstwo Projektowo-Wdrożeniowe GIP Sp. z o.o. zajmuje się tworzeniem oprogramowania oraz wdrażaniem i serwisowaniem nowoczesnych, kompleksowych systemów hotelowych i gastronomicznych. Działa na rynku od 1989 roku i jest jednym z pionierów rynku systemów informatycznych wspierających działalność hotelarsko-gastronomiczną w Polsce.
www.gip.com.pl



W obliczu wielu wyzwań i zadań – także tych o charakterze strategicznym (jak na przykład nowa szansa podpisania intratnego kontraktu) – pojawiających się na co dzień w firmach, prace nad strategią schodzą na dalszy plan. Jeśli odwołasz spotkanie z potencjalnym klientem, to możesz stracić bezpowrotnie szansę biznesową, a jeśli odwołasz spotkanie zespołu strategicznego, zawsze możesz je zorganizować ponownie w innym terminie. Słusznie, tylko może się to skończyć tak, że raz odwołane spotkanie strategiczne będzie ponownie przekładane i koniec końców prace nad strategią będą odkładane na „wieczne nigdy”?

Przystępując do pracy nad strategią warto od początku nadać jej wysoki priorytet. W przeciwnym wypadku mało prawdopodobne, by udało się ją w końcu wypracować. Zawsze będą pilniejsze i ważniejsze zadania, niż myślenie o rozwoju firmy.

2. Utrzymuj wysoki priorytet prac nad strategią

- *Ustal harmonogram spotkań strategicznych.*
- *Bądź przygotowany do nich, jak do każdego ważnego spotkania z klientami – przygotuj agendę, przemyśl, z jakimi rezultatami chcesz wyjść, zbierz wcześniej niezbędne materiały, informacje, analizy.*
- *W czasie pracy członków zespołu strategicznego dedykuj określoną liczbę godzin na prace nad strategią, by wiedzieli, że ma ona wysoki priorytet.*

Z doświadczeń przedsiębiorców

2. Utrzymuj wysoki priorytet prac nad strategią

Dla nas przy wdrożeniu strategii bardzo ważne było nadanie jej priorytetowego statusu. W codziennej pracy mamy masę „bieżączki”, więc odcięcie się od tego, aby móc poświęcić czas i energię na budowanie strategii rozwoju firmy było dużym wyzwaniem. Jednak bez tego zmiany chyba nie byłyby możliwe. Dlatego spotkania zespołu strategicznego były wyznaczane na cały dzień pracy i nie można nam było przeszkadzać. Chyba, że działo się coś naprawdę najważniejszego na świecie.

Kasia Leśniewska, Project Director, Good Looking Studio s.c. Bartłomiej Leśniewski, Marek Szufladowicz

Good Looking Studio s.c. to najprężniej działająca firma w Polsce zajmująca się ręcznym malowaniem reklam. W dobie natłoku przekazów stara się przywrócić szacunek pracy ręcznej, malując reklamy bezpośrednio na elewacjach budynków. Wyznacza nowe standardy w branży reklamy outdoorowej.
www.goodlooking.pl



Dyskusje nad różnymi pomysłami na dalszą działalność firmy same w sobie nie są złe. Przeciwnie – pozwalają holistycznie spojrzeć na rozważane opcje strategiczne. Niemniej, kluczowe już na wstępnym etapie prac nad strategią jest, by interesy reprezentowane przez właścicieli (nierazko będących zarazem członkami zarządu) były spójne. Jeśli jeden z właścicieli dąży do rozwoju firmy, a priorytetem drugiego jest konsumowanie wypracowanych zysków, prace nad strategią lepiej rozpocząć od wypracowania wspólnych interesów. Różnice zdań wśród członków zarządu lub właścicieli często także wynikają z ich różnej gotowości do podejmowania ryzyka biznesowego – jedni chcą eksplorować nowe obszary, by szybko wzrosnąć, licząc się zarazem z ryzykiem niepowodzenia, inni preferują powolny, ale stabilny organiczny rozwój. Praca nad strategią powinna wówczas zacząć się od uzgodnienia wspólnego stanowiska.

3. Zarządzaj różnicami zdań w zarządzie

- *Otwarcie określ/zidentyfikuj interesy właścicieli firmy (członków zarządu).*
- *Doprecyzuj obszary ewentualnych rozbieżnych interesów.*
- *Spiszcie jednoznacznie wspólnie wypracowane priorytety – wypracujcie wspólną, spójną wizję dalszej działalności firmy.*

Z doświadczeń przedsiębiorców

3. Zarządzaj różnicami zdań w zarządzie

To priorytet, pierwsza rzecz do zrealizowania, by pójść dalej. Jeżeli nie pokonamy różnicy zdań, to nie można pójść dalej ze strategią. Tylko wspólny cel może utrzymać firmę w całości.

Dorota Iwanicka, Właścicielka, Le Chocolat Sp. z o.o.

Le Chocolat Sp. z o.o. zajmuje się sprzedażą czekolady luksusowej. Firma działa na polskim rynku od 2006 roku oferując czekolady najwyższej jakości, dostępne w sprzedaży stacjonarnej oraz internetowej. www.lechocolat.pl



Prace nad strategią to nie doraźne dyskusje z innymi członkami zarządu/współwłaścicielami przy okazji pojawiających się wyzwań czy okazji rynkowych. Powinny być one prowadzone w usystematyzowany sposób przez odpowiednio dobrany zespół. Twój zespół strategiczny powinien reprezentować kluczowe obszary w firmie, składać się z osób, które potencjalnie będą odpowiadały za wdrożenie wypracowanych projektów (zasada „kto opracowuje ten wdraża” zapewnia większe zaangażowanie we wdrożenie, a na etapie opracowania pozwala uniknąć budowania nierealnych planów). Pamiętaj, że zaproszenie pracowników do współtworzenia strategii to też element motywacyjny – pokazuje, że ich doceniasz. Włączenie osób o wysokim potencjale do zespołu strategicznego i danie im odpowiedzialności za wdrożenie oznacza także inwestowanie w ich rozwój.

4. Zbuduj zespół strategiczny

- *Stwórz stały (na czas budowania strategii) zespół składający się z 3–7 osób, reprezentujących kluczowe obszary w firmie.*
- *Włącz do zespołu strategicznego pracowników o wysokim potencjale, których chcesz rozwijać.*
- *Zaproś do zespołu osoby, które będą później odpowiadać za wdrożenie wypracowanych inicjatyw.*

Zespół strategiczny był kluczowym dla prac nad wdrożeniem strategii, zaangażowanie kluczowych osób oraz osób tzw. zaangażowanych w rozwój Firmy jest podstawą dla właściwego podejścia do tematu planowania i wdrożenia strategii.

Krzysztof Kozak, Wiceprezes Zarządu, ICP GROUP SA

ICP GROUP SA jest spółką działającą na rynku MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Events), w obszarze wsparcia sprzedaży. Skupia się na trzech komplementarnych obszarach związanych ze wsparciem sprzedaży: systemy motywacji i aktywizacji sprzedaży, programy lojalnościowe, programy badawczo-edukacyjne. Spółka notowana jest na rynku New Connect.

www.icpgroup.pl



Zdarza się, że w obawie przed utratą autorytetu wśród pracowników menedżerowie nie są gotowi, by szukać wsparcia przy opracowaniu i wdrożeniu strategii u zewnętrznych doradców. Czasami też po prostu nie mają przekonania, że osoba z zewnątrz właściwie rozumie branżę, w której działa firma i specyfikę samej firmy.

Praca nad strategią to okazja, by poznać obiektywną ocenę kondycji firmy, by poszerzyć swoją wiedzę o trendach w innych branżach, które mogą stanowić szansę rozwoju dla firmy. Zewnętrzny doradca może także pomóc zaangażować zespół, nadawać ton pracy, wprowadzić narzędzia pozwalające lepiej ustrukturyzować wiedzę o firmie i rynku.

To w końcu także okazja, by trudne, niepolityczne, acz niezbędne dla rozwoju Twojej firmy, działania wykonać cudzymi rękami.

5. Rozwijaj swoją wiedzę

- *Nie bój się przyznać, że czegoś nie wiesz i skorzystaj z pomocy zewnętrznych ekspertów. Pracuj z ludźmi, którzy przede wszystkim dobrze znają proces strategiczny.*
- *Korzystaj z wiedzy współpracowników. Strategii nie musisz tworzyć sam/sama.*
- *Wesprzyj się literaturą, zwłaszcza uznanymi czasopismami biznesowymi, w których znajdziesz inspiracje, nowe trendy, narzędzia strategiczne.*

Nie mamy problemów, aby sięgać do samej organizacji w poszukiwaniu odpowiedzi na nasze pytania. Pracujemy także z ekspertami z zewnątrz w różnych dziedzinach, ponieważ mamy świadomość, iż nie jesteśmy „alfą i omegą” i że są kwestie, w których wolimy polegać na wiedzy i doświadczeniu innych.

Urszula Radzińska, Prezes Zarządu, Aude Sp. z o.o.

Aude Sp. z o.o. jest agencją marketingową i komunikacyjną. Specjalizuje się w budowaniu efektywnych relacji z pracownikami i partnerami biznesowymi. Dla największych firm w Polsce pracuje od momentu tworzenia strategii komunikacyjnej aż po realizację konkretnych narzędzi content marketing. Oferuje wysokiej jakości usługi graficzne i dziennikarskie na tradycyjnym papierze oraz e-publicacje od najprostszyc flash-booków po specjalnie zaprojektowane aplikacje mobilne.

www.aude.pl



Często problemem dla zespołu pracującego nad strategią jest brak wystarczających danych o firmie lub rynku, by mieć poczucie, że wysnuwane wnioski są solidnie uzasadnione. Zespół, nie mogąc ocenić np. rentowności poszczególnych produktów czy linii biznesowych, obawia się planować ich dalsze wyniki czy też podejmować radykalne decyzje, np. o wycofaniu któregoś produktu z oferty. Z kolei w obliczu braku rzetelnych prognoz dotyczących rozwoju rynku (jeśli firma dotychczas nie monitorowała rynku, to skąd miałyby je mieć) wyznaczanie kierunku strategicznego bywa traktowane jak wróżenie z fusów.

Ważnym zadaniem na tym etapie jest zidentyfikowanie i przeanalizowanie **kluczowych** danych. Nie warto poświęcać czasu na analizowanie wszystkiego.

6. Przygotuj analityczne uzasadnienie dla dalszych decyzji

- *Skup się na kluczowych zagadnieniach dotyczących strategii, wnioskuj przede wszystkim o przyszłych trendach i tendencjach, nie koncentruj się tylko na szczegółowym zbadaniu przeszłości (to jakbyś chciał prowadzić samochód patrząc tylko w lusterka wsteczne)*
- *Brak controllingu nie jest problemem – użyj arkusza kalkulacyjnego i wspólnie z księgową zbierz podstawowe dane z systemu księgowego i dokumentów źródłowych.*
- *Danych o rynku szukaj w izbach gospodarczych, publikacjach branżowych, rozmawiaj z handlowcami, z klientami.*

Z doświadczeń konsultantów

6. Przygotuj analityczne uzasadnienie dla dalszych decyzji

Zbieranie i analiza danych, zwłaszcza rynkowych, potrafi przerodzić się niemal w projekt sam w sobie, niestety tym samym spychając na boczny tor prace nad koncepcją działań składających się na przyszłą strategię przedsiębiorstwa. Z drugiej strony, niektórzy stratedzy w niewystarczającym stopniu opierają swoje wnioski i plany na faktach, co często skutkuje nadmiarem optymizmu w założeniach strategii, w rezultacie – bolesnym brakiem jej dostosowania do sytuacji w otoczeniu.

„Złotym środkiem” między tymi skrajnościami jest podejście wychodzące od identyfikacji kilku zagadnień kluczowych dla decyzji strategicznych przedsiębiorstwa, i budowy hipotez na temat tychże zagadnień. Strukturyzuje to właściwą analizę i pozwala ją zawęzić do weryfikacji kilku hipotez, z natury łatwiejszej od poszukiwania wniosków „po omacku” wśród szerokiego katalogu danych możliwych do pozyskania. Dzięki temu wysiłki nie schodzą na „gotowaniu oceanu”, a zarazem dają solidną podstawę do sformułowania realistycznej strategii przedsiębiorstwa.

Paweł Kranzberg, konsultant – ekspert ds. zarządzania strategicznego



Mówi się, że „są kłamstwa, duże kłamstwa i... statystyki”. Podobnie w firmie – w zależności od przyjętego przekroju danych, zastosowanych narzędzi analizy, zestawu zmiennych opisujących sytuację można różnie zinterpretować kondycję firmy. Nie zawsze bowiem wskaźniki finansowe trafnie pokazują faktyczną sytuację firmy.

Często widzimy tylko spadek przychodów czy wzrost kosztów, ale nie mamy czasu, by zastanowić się, co stoi za tymi zmianami. Tłumaczymy sobie, że rynek się popsuł i... bardziej śrubujemy cele sprzedażowe działu handlowego, by reperować finanse firmy.

Chcąc w rzetelny sposób stworzyć strategię, która zapewni firmie rozwój i optymalne działanie, warto podczas analiz starać się obiektywnie identyfikować prawdziwe problemy firmy, a nie tylko ich objawy.

7. Zidentyfikuj kluczowe wyzwania firmy

- *Zidentyfikowawszy objawy problemów (np. spadające przychody), staraj się każdorazowo dotrzeć do źródła zmian.*
- *Nie bój się przyznać nawet do nietrafionych decyzji podjętych w przeszłości i bądź gotowy do wycofania się z nich.*
- *Rozważ zaangażowanie zewnętrznego eksperta, który obiektywnie oceni kondycję Twojej firmy.*

Z doświadczeń konsultantów

7. Zidentyfikuj kluczowe wyzwania firmy

Zdarzyło mi się spotkać z firmą, która – pomimo kilkunastoletniej już historii działalności i to działalności pełnej sukcesów – w ciągu ostatnich około dwóch lat odnotowywała spadki przychodów. Właściciele tłumaczyli to zmianami na rynku, zaostrzającą się konkurencją wynikającą z kryzysu, nierzadko skutkującą oferowaniem dumpingowych cen przez niektórych graczy, a przede wszystkim specyfiką rynku (spedycyjnego), na którym przychody są pochodną stawek przewoźników w danym roku i nie najlepiej odzwierciedlają faktyczne zmiany rozmiaru działalności firmy.

Rzeczywiście, zmiany rynkowe w pewnym stopniu odbijały się na standingu firmy. Ale po głębszych obserwacjach dało się zauważyć, że nie one jedyne odpowiadały za spadki przychodów. Główną przyczyną był paraliż decyzyjny wynikający z osobistych nieporozumień właścicieli. Niejednokrotnie, poprzez wzajemne kwestionowanie i zmienianie decyzji przez współwłaścicieli, firma nie wykorzystywała pojawiających się okazji biznesowych. Zdarzało się także, że niektóre decyzje podejmowane były z kolei zbyt pochopnie (i po kilku miesiącach skutkowały niezapłaconą fakturą), po to tylko, by jeden z partnerów biznesowych mógł pokazać swą siłę.

Wyznaczanie wyższych celów sprzedażowych pracownikom nie pomoże poprawić kondycji przedsiębiorstwa, jeśli firma jest traktowana jako pole osobistej walki właścicieli. Paraliż decyzyjny, czy beładne podejmowanie decyzji, to najlepsza droga do pogorszenia sytuacji finansowej firmy.

Beata Mierzejewska, konsultant – ekspert ds. zarządzania strategicznego



W pracach nad strategią właściciele i prezesi czasami boją się wychodzić poza operacyjne „tu i teraz”. Koncentrują się jedynie na porządkowaniu działalności i wskaźnikach sprzedaży (w perspektywie nie dłuższej niż jeden-dwa kwartały).

Praca nad strategią to czas, by ujawnić marzenia (np. by firma stała się rozpoznawalna w każdym zakątku świata, a jej produkty były dostępne na każdym kontynencie lub by prezes miał komfort wyboru, z którym kontrahentem chce współpracować). Opracowywanie strategii to nic innego, jak przekładanie tych ambicji na konkretne cele oraz sekwencje działań, a także finansowe weryfikowanie ich zasadności.

8. Odważ się marzyć

- *Określ najpierw swoje marzenia, następnie przeformułuj je w cele. Na końcu zdefiniuj działania, które pomogą te cele osiągnąć. Nigdy w odwrotnej kolejności!*
- *Planując sesje strategiczne rozdziel tę, podczas której zamierzasz bez ograniczeń marzyć o przyszłości firmy, od tej, na której planujesz oceniać realność realizacji poszczególnych opcji.*
- *Pamiętaj, by każde z marzeń zweryfikować finansowo – staraj się przygotować business case dla kluczowych opcji strategicznych.*

Strategia ma kreować przyszłość, w związku z czym marzymy, a następnie to spisujemy, następnie przekładamy to na konkretne działania. Ważne jest, aby nie tylko marzyć, ale marzyć i tworzyć, stratega powinna być przy tym łącznikiem między marzeniami a ich realizacją.

Małgorzata Baranowska, Kierownik administracyjny, Skłodowscy Sp. z o.o.

Skłodowscy to grupa firm działających na rynku profesjonalnych usług doradztwa podatkowego, prawnego i rachunkowości od 1993 roku. Współpraca doradców podatkowych, radców prawnych oraz specjalistów z zakresu rachunkowości i analizy finansowej zaowocowała dotychczas portfelem ponad 1000 zadowolonych klientów.

www.sklodowscy.pl



Formułując cele strategiczne zatrzymujemy się czasem na pokazaniu kierunku, w którym chcemy podążać, np. pisząc, że naszym celem strategicznym jest umocnienie pozycji na rynku czy ekspansja na nowe rynki.

Jednak tak długo, jak nie doprecyzujemy co kryje się pod umocnieniem pozycji (czy to oznacza, że chcemy mieć najwyższe przychody ze sprzedaży w naszej branży na rynku polskim?, czy raczej chcemy być jedynym graczem w wybranym segmencie w skali regionu?, a może po prostu chcemy podwoić nasze obecne przychody?), nie będziemy ostatecznie wiedzieć, czy udało nam się zrealizować cel, czy nie.

Kluczowym krokiem w procesie przygotowania strategii jest zatem precyzyjne określenie stawianych sobie celów.

9. Ubierz zamierzenia w liczby

- *Definiuj cele tak, by za rok-dwa można było jednoznacznie zmierzyć, czy udało się każdy z nich osiągnąć.*
- *Zapisz każdy z pomysłów w konkretny sposób tak, by jednoznacznie wiadomo było co on za rok-dwa ma oznaczać.*
- *Pamiętaj, by cele strategiczne były ambitne i mobilizujące, ale zarazem realne do osiągnięcia – zastanów się, co musi się zdarzyć, by firma mogła osiągnąć planowane wartości.*

Zdefiniowanie celów jest kluczowe, powinny być one zdefiniowane bardzo konkretnie i praktycznie. Trzeba określić i zidentyfikować dokładnie swoje cele, aby mogły one się przyczynić do sukcesu.

Jacek Trzcíński, Prezes Zarządu, Proplasma Sp. z o.o.

Proplasma Sp. z o.o. działa na rynku specjalistycznych materiałów jednorazowych i urządzeń przeznaczonych do użytku w służbie zdrowia. Jest autoryzowanym przedstawicielem czołowych globalnych producentów odczynników serologicznych, próżniowych systemów do pobierania krwi, systemu archiwizacji materiałów biologicznych itp.

www.proplasma.pl



Próby przeprowadzenia wszystkich działań strategicznych jednocześnie, nawet gdy pozornie każde z nich wydaje się być ważne, kończy się często chaosem i rozczarowaniem strategią. Pracownicy przeciążeni są pracą, brakuje im jasnych komunikatów, jak spriorytetyzować i zorganizować swoją pracę, harmonogramy się przesuwają, rezultatów nie udaje się osiągnąć – wszystko to tworzy demotywujący klimat. Strategie składające się z wielu (niekiedy wręcz kilkudziesięciu) jednocześnie rozpoczynanych projektów już na starcie często mają opóźnienia, przesunięcia. Niejednokrotnie jeden niezrealizowany w terminie projekt pociąga za sobą kolejne zmiany harmonogramu. I choć z pozoru wszystkie zaplanowane inicjatywy wydają się priorytetowe, a każdy dział w firmie jest przekonany, że jego są najpilniejsze, warto na etapie planowania odpowiedzieć sobie, które cele (a zatem i które inicjatywy) są priorytetowe na poszczególnych etapach wdrożenia strategii.

10. Spriorytetyzuj cele i działania

- *Stwórz mapę „ważne/pilne” dla celów i projektów – pomoże Ci nadać im priorytety realizacji.*
- *Skup się na kilku kluczowych inicjatywach/ projektach i konsekwentnie je realizuj.*
- *Nie włączaj do strategii już finalizowanych projektów – strategia ma kreować przyszłość, a nie afirmować status quo.*

W głowie ze Wspólnikiem mieliśmy wiele planów, ale działaliśmy po omacku. Szkolenie i później konsultacje z doradcami pozwoliły nam nazwać wszystkie cele, ocenić je, które są warte zainteresowania do realizacji, które będą korzystne i wziąć je „na warsztat”.

Sławomir Worosilak, Prezes Zarządu, Wortel Sp. z o.o.

Wortel Sp. z o.o. jest firmą powstałą w Zambrowie w 2002 roku, specjalizującą się obecnie w transporcie artykułów spożywczych oraz hurtowej i detalicznej sprzedaży opon, olejów i smarów. W ostatnich latach firma rozbudowuje i modernizuje swe zasoby, by obsługiwać coraz bardziej wymagających klientów.
www.wortel.pl



Zatwierdzone programy czy projekty wymagają zaangażowania w ich realizację właściwych, kompetentnych osób. Przypisywanie realizacji wielu projektów tylko kilku „dyżurnym osobom”, które poza wdrażaniem strategii mają także szereg operacyjnych obowiązków, skończyć się może porażką na obu frontach – operacyjnym i strategicznym.

Wyzwaniem bywa także racjonalne rozłożenie w czasie pracy, czyli np.:

- uruchamianie projektów po kolei, a nie wszystkich w tym samym okresie,
- nieustanawianie napiętych, zbyt ambitnych terminów,
- uwzględnianie w harmonogramie projektów sezonowości pracy firmy, czy okresów urlopowych.

11. Racjonalnie zaplanuj prace wdrożeniowe

- *Nie obarczaj tylko dwóch-trzech osób (w tym siebie) realizacją wszystkich projektów strategicznych. Inni pracownicy też mają potencjał.*
- *Dostosuj liczbę projektów strategicznych do możliwości swojej firmy. Nie musisz mieć w portfolio kilkadziesiątu projektów.*
- *Skupiaj się jednocześnie na co najwyżej kilku projektach, kolejne odłóż w czasie.*

Każdy plan, aby go zrealizować wymaga przemyślanego wdrożenia. Wdrożenie nie jest etapem, którym w przedsiębiorstwie zajmuje się jedna osoba. W jednej z firm biorących udział w projekcie poza Komitetem Sterującym powołano kierowników projektów, którzy zostali odpowiedzialni za wdrażanie poszczególnych projektów oraz osoby odpowiedzialne za nadzór nad ich realizacją. Kierownicy projektu realizowali zaplanowane działania, angażując osoby posiadające odpowiednie kompetencje umożliwiające wykonanie zdania. Wszystkie zdania zostały zrealizowane zgodnie z przyjętym harmonogramem, dlatego, że strategii nadano wysoki priorytet i nie została ona przesłonięta bieżącymi zadaniami operacyjnymi, a z drugiej strony – plan wdrożenia uwzględniał także zaangażowanie poszczególnych osób w ich codzienne działania operacyjne. Wszyscy, którzy brali udział w jej wdrożeniu mieli świadomość jej znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Dariusz Woźniak, konsultant – ekspert ds. zarządzania strategicznego



Firmy znajdują się w różnych fazach rozwoju. Bywa, że podczas szybkiego wzrostu od stadium małej rodzinnej firmy do kilkudziesięcioosobowej organizacji, przedsiębiorcy umyka potrzeba usystematyzowania działań, w tym niekiedy formalizacji. Albo w pogoni za nowym klientem, rozwijając kolejny obszar działalności, brakuje przedsiębiorcy czasu na poukładanie wewnętrznej organizacji, jednoznaczne zdelegowanie określonych obowiązków konkretnemu pracownikowi (a nie raz jednemu, innym razem innemu). Zdarza się, że firma np. chce wdrożyć CRM, ale dotychczas nie zbiera w żaden sposób informacji o klientach czy historii kontaktów z nimi.

Planując ambitne działania rozwojowe warto uprzednio „przygotować grunt”, czyli uporządkować procesy w firmie, odpowiednio przygotować zasoby, a często także usystematyzować podejmowane dotychczas ad hoc działania.

12. Pozamiataj, zanim zaczniesz budować

- *Oceń, które procesy czy obszary – o ile nie zostaną usprawnione – będą wstrzymywać realizację innych planów. Prace nad nimi uwzględnij w początkowej fazie wdrażania strategii.*
- *Nie czekaj z wprowadzaniem niezbędnych drobnych usprawnień na lepsze czasy.*
- *Sformalizuj w prosty sposób kluczowe procedury, obowiązki i deleguj wybranym pracownikom kompetencje do podejmowania decyzji. Niech każdy w firmie wie jaka jest jego rola i czego od niego oczekujesz.*

Pozamiataj zanim zaczniesz budować, czyli „Quick Wins” na początek. Warto pamiętać o tym, że aby uwolnić motywację i potencjał Przedsiębiorstwa do planowania długookresowego, warto w pierwszej kolejności zaplanować i podjąć działania o charakterze doraźnym, naprawczym, które mogą przynieść efekty w relatywnie krótkim czasie. Działania takie, o ile zostaną powiązane z priorytetami długookresowymi, pozwalają zazwyczaj osiągać wymierne efekty w najbardziej pilnych obszarach. Takie podejście, dzięki minimalizowaniu bieżących wyzwań i problemów doraźnych, tworzy bardziej komfortowe warunki do powstawania kreatywnych koncepcji strategicznych.

dr Jakub Niestrój, konsultant – ekspert ds. zarządzania strategicznego



Jak przekonać współpracowników do zmian zaplanowanych w strategii, zwłaszcza mając na uwadze, że strategiczne efekty (jak wzrost zysku, większa wygrawalność przetargów czy obecność na nowych zagranicznych rynkach) przychodzą z reguły z czasem? Nim firma osiągnie je, pracownicy często zniechęcają się z powodu dodatkowych obowiązków.

Kluczowym jest utrzymanie motywacji pracowników do realizacji zaplanowanych działań.

Sprawdzonym sposobem osiągania tego jest koncentracja na tzw. „quick wins”, tj. tych inicjatywach ujętych w strategii, które w najkrótszym czasie poprawią sytuację przedsiębiorstwa, tym samym potwierdzając trafność przyjętej strategii.

13. Wypracuj „quick-wins”

- *Na początek wdrażania strategii zaplanuj działania, które przyniosą szybko namacalne, odczuwalne przez pracowników efekty – nic tak nie motywuje do dalszej pracy jak przykład działań, które już procentują*
- *Komunikuj szeroko wewnątrz firmy osiągnięte efekty – niech działają jak „ambasadorzy” kolejnych inicjatyw strategicznych*
- *Dla dużych celów określaj małe kroki zakończone łatwymi do dostrzeżenia efektami.*

Z doświadczeń przedsiębiorców

13. Wypracuj „quick-wins”

Bardzo szybko podjęliśmy działania, np. wojnę z nadmierną ilością komunikatów, co nam bardzo dużo dało i dzięki temu szybko poprawiliśmy jakość swojej pracy.

Eryk Skłodowski, Prezes Zarządu, Skłodowscy Sp. z o.o.

Skłodowscy to grupa firm działających na rynku profesjonalnych usług doradztwa podatkowego, prawnego i rachunkowości od 1993 roku. Współpraca doradców podatkowych, radców prawnych oraz specjalistów z zakresu rachunkowości i analizy finansowej zaowocowała dotychczas portfelem ponad 1000 zadowolonych klientów.

www.sklodowscy.pl



Często ambitne czy niekonwencjonalne pomysły na rozwój doskonale wyglądają na flipcharcie lub w prezentacji. Uzyskują nawet aplauz zespołu strategicznego. Problem pojawia się jednak, gdy przychodzi do ich realizacji.

Wyzwaniem dla wielu firm jest zwłaszcza pozyskanie pełnego odpowiedzialnego zaangażowania kierowników projektów i pozostałych pracowników w realizację projektów. Bywa to związane z tym, że zespoły projektowe dedykowane są niekiedy tylko do częściowych zadań, nie wiedzą w jakim celu mają to robić, czują się traktowane raczej jak „roboty wdrożeniowe”, a nie partnerzy przyczyniający się do rozwoju firmy, którą tworzą.

Warto zatem jeszcze na etapie planowania budować zaangażowanie kluczowych pracowników w strategię.

14. Zobowiązuj siebie i innych

- *Pomysły, o których dyskutowaliście, zapisz w postaci konkretnych planów działań (łącznie z oszacowanymi budżetem tych działań), pod którymi się podpiszesz (niekoniecznie tylko w przenośni).*
- *Plany projektów i harmonogramy działań już na etapie tworzenia strategii pozwól przygotować ich przyszłym kierownikom – dzięki temu bardziej zaangażują się w ich realizację.*
- *Poświęć relatywnie dużo czasu na realistyczne planowanie, by później uniknąć opóźnień wdrożenia i przerzucania odpowiedzialności za niewykonanie działań w terminie.*

Z doświadczeń przedsiębiorców

14. Zobowiązuj siebie i innych

Jeśli pracownicy nie będą kibicami strategii, to wdrożenie będzie miało małe szanse powodzenia. W strategię należy wdrażać pracowników, a nie zarząd.

Bartłomiej Janiszewski, Członek Zarządu, Finder SA

Finder SA działa na rynku usług telematycznych. Jest twórcą i operatorem systemu określania lokalizacji pojazdów firmowych. Klientami przedsiębiorstwa są ok. 2 tys. firm z 40 tys. pojazdów.
www.finder.pl



Wielu prezesów czy właścicieli firm postrzega strategię jako dokument, który warto mieć po to, by przedstawić go w banku (np. przy ubieganiu się o finansowanie) lub pochwalić się rynkowi, by traktował firmę jako profesjonalnie zarządzanego partnera biznesowego. W konsekwencji, niekiedy strategia zaraz po opracowaniu trafia do głębokiej szuflady, a firma działa tak samo ad hoc, jak przed jej opracowaniem. Niekiedy jest to efekt niewłaściwie przygotowanego procesu wdrożenia strategii, w innych przypadkach braku determinacji do wprowadzenia jakichkolwiek zmian.

Kluczowym wyzwaniem dla firm jest nadanie odpowiedniej dynamiki pracy i płynące z samego zarządu głębokie przekonanie, że to, co właśnie zaplanowaliśmy ma sens i warto to wdrożyć, bo pomoże naszej firmie rozwinąć skrzydła.

15. Zamknij wszystkie szuflady i nie wkładaj doń strategii

- *Przygotowując strategię rozpisz bardzo precyzyjnie harmonogram działania, zwłaszcza w pierwszych miesiącach wdrożenia, by zawsze móc odpowiedzieć na pytanie „co robimy od poniedziałku?”.*
- *Przyjmij strategię do realizacji tylko wówczas, gdy jesteś przekonana/y, że obrany kierunek rozwoju jest właściwy, a działania precyzyjnie zaplanowane.*
- *Inicjuj kolejne kroki oraz informuj pracowników co już udało się zrealizować – możesz w tym celu co najmniej raz na miesiąc organizować krótkie (ok. 30 min) spotkania statusowe.*

Opracowana w firmie strategia powinna być eksponowana, a jej cele powinien znać każdy pracownik. Pozwala to zarządowi koncentrować i jednoczyć organizację wokół założonych celów strategicznych, a zarazem dostarcza informacji zwrotnej czy wybrane sposoby implementacji strategii rzeczywiście działają.

Kluczem jest jednak prezentowanie strategii w taki sposób, który najlepiej przemawia do wyobraźni pracowników i motywuje ich do codziennej pracy. To właśnie prezes powinien podjąć decyzję w jakiej formie ta strategia ma być komunikowana, by stała się obecna w umysłach pracowników.

Szef jednej z firm wydrukował wielki plakat będący wizualizacją nowej siedziby firmy, której budowa była jednym z priorytetów założonej strategii i zawiesił go w miejscu widocznym dla wszystkich pracowników. Przeprowadzka do nowego miejsca miała być środkiem do wyniesienia firmy na zupełnie nowy, wyższy poziom – zarówno pod kątem zwiększenia efektywności procesów wewnętrznych, jak i wizerunkowym. Jasno określona wizja – wizualizacja siedziby – była sposobem na jednoczenie zespołu wokół stawianych wyzwań, sprawiając że pracownicy entuzjastycznie podchodzili do swoich codziennych obowiązków. W efekcie to podejście sprawiło, że wszyscy pracownicy firmy mogli cieszyć się z nowo wybudowanej siedziby wcześniej niż wynikało to z harmonogramu zapisanego w strategii.



Wdrożenie strategii oznacza – poza nowymi pomysłami biznesowymi – także często zmiany w modelu zarządzania, jak np. wprowadzenie „planistycznego rygoru”, usystematyzowanego zarządzania projektami, monitorowanie osiągania celów (i związane z tym konsekwencje przy ich nieosiągnięciu). Niejednokrotnie te zmiany, bardziej odczuwane na co dzień przez pracowników niż np. wprowadzenie nowego produktu na rynek, wymagają szczególnej uwagi osób odpowiedzialnych za wdrożenie.

Pamiętaj, że opór wobec zmian jest naturalną reakcją większości ludzi, także Twoich pracowników. Kluczowym wyzwaniem w procesie wdrożenia strategii jest właściwe zarządzanie zmianą, uświadomienie wszystkim po co firmie jest strategia. Nie pozwól doprowadzić do sytuacji, w której pracownicy powiedzą „wymyśliłeś sobie Prezesie strategię, to teraz ją sam wdrażaj”.

16. Przygotuj grunt dla wprowadzenia zmian

- *Pamiętaj, by przygotować komunikację nadchodzących zmian – zacznij od spotkania komunikującego strategię, a następnie pamiętaj o regularnym komunikowaniu osiągniętych rezultatów i sukcesów. Mów też otwarcie o wyzwaniach stojących przed firmą.*
- *Buduj świadomość – powiedz każdemu z pracowników, co dla niego/niej oznacza nowa strategia firmy, jaka będzie jego/jej rola. Unikaj ogólników, rozmawiaj z Kowalskim o nim i jego miejscu w firmie.*
- *Zaangażuj najbardziej wpływowych pracowników (o największym autorytecie wśród współpracowników) już wcześniej w tworzenie strategii – staną się oni później ambasadorami zmian, które sami współprojektowali.*

Szkolenie i informowanie załogi jest podstawą i kluczem do efektywnego wdrożenia strategii. Rynek wymusza zmiany, a bez pracowników nie uda się ich wdrożyć.

Józef Gawlik, Prezes Zarządu, Gminna Spółdzielnia „Samopomoc Chłopska” w Wilamowicach

GS Wilamowice to firma obecna na rynku od ponad 66 lat, zajmująca się handlem detalicznym i hurtowym. Dysponuje ona siecią nowoczesnych placówek handlowych, prowadzonych głównie pod marką DELIKATESY CENTRUM, prowadzi także skład budowlany oraz piekarnię.
www.gswilamowice.pl



Dla niejednej firmy przygotowującej strategię po raz pierwszy wejście w planistyczny i projektowy rygor, a zatem m.in.

- precyzyjne definiowanie harmonogramu działań w projektach, a następnie regularne monitorowanie ich przebiegu;
- precyzyjne określanie zakresu projektu, w tym także spodziewanych jego rezultatów
- racjonalne alokowanie zasobów niezbędnych do osiągnięcia celów projektu w przewidzianym czasie

stanowi novum i nie zawsze współgra z dotychczasowym modelem prowadzenia biznesu. Jest to jednak niezbędne dla skutecznej egzekucji strategii. Ważne jest przy tym, by podstawowe zasady zarządzania portfelem projektów dostosować do możliwości konkretnej firmy.

17. Metodycznie zarządzaj projektami

- *Określ, kto będzie podejmował strategiczne decyzje projektowe, np. stały zespół menedżerski stanowiący komitet sterujący.*
- *Organizuj regularne spotkania statusowe (co najmniej raz w miesiącu), podczas których:*
 - *krótko raportowany będzie postęp działań w projektach, osiągane kolejne cząstkowe rezultaty;*
 - *monitorowany będzie harmonogram działań;*
 - *analizowane będą na bieżąco ryzyka projektowe i sposoby radzenia sobie z nimi.*
- *Wyznacz jednoznacznie limit czasu, na jaki pracownicy są dedykowani do realizacji projektu strategicznego (np. 1 dzień w tygodniu). Przestrzegaj tego i nie zlecaj im w tym czasie innych zadań.*

Zarządzanie projektami jest istotne dla porządkowania organizacji pracy i monitoringu celów strategicznych, buduje również świadomość i angażuje pracowników.

Józef Komarnicki, Prezes Zarządu, Przedsiębiorstwo Geodezyjno-Kartograficzne OPGK Wrocław Sp. z o.o.

PGK OPGK Wrocław Sp. z o.o. należy do grona największych w kraju przedsiębiorstw działających w branży geodezyjnej. Firma jest generalnym wykonawcą opracowań geodezyjnych i kartograficznych. W swej ponad 65-letniej historii firma zrealizowała projekty dla setek klientów na terenie całego kraju.
www.opgk.wroclaw.pl



Firmy wyrosłe z małych, często jednoosobowych biznesów, stają przed wyzwaniem, jakim jest delegowanie uprawnień. Niejednokrotnie właściciel przyzwyczajony do samodzielnego realizowania działań, stara się także operacyjnie włączać w każdy projekt strategiczny. W rezultacie brakuje mu czasu na myślenie o dalszym rozwoju biznesu, a swych współpracowników postrzega jako niewystarczająco kompetentnych.

Włączając się operacyjnie w każde zadanie, nie tylko nie pozwalasz rozwijać się i wychodzić z inicjatywą pracownikom, ale przede wszystkim zużywasz czas, który możesz poświęcić na rozwijanie biznesu, poszukiwanie nowych szans rynkowych.

18. Unikaj mikrozarządzania

- *Nie ingeruj w operacyjne działania (np. treść korespondencji z kontrahentami), jeśli nie jest to bezwzględnie konieczne.*
- *Staraj się monitorować postęp projektów podczas dedykowanych spotkań statusowych, zamiast codziennie dopytywać kierowników co nowego się zadziało.*
- *Nie wskazuj kierownikom projektów gotowych sposobów radzenia sobie z problemami, pozwól im zaproponować własne rozwiązania.*

Jako Zarząd nie chcemy ingerować we wszystko, co się dzieje w Firmie, gdyż mamy świadomość, że w dłuższej perspektywie czasu taki tryb myślenia jest szkodliwy zarówno dla osób decyzyjnych, pracowników szeregowych, jak i organizacji ogółem. Uważam, że jeśli daje się ludziom swobodę działania w pewnych ramach i pozwala im się samodzielnie myśleć i przedstawiać pomysły, to nawet jeżeli w krótkim terminie coś zrobią gorzej, to w długiej perspektywie stają się kreatywni, na czym korzysta cała Firma.

Tomasz Piwoński, Członek Zarządu, GVT Sp. z o.o.

GVT Sp. z o.o. jest dostawcą internetu na lokalnym podwarszawskim rynku. Firma świadczy także usługi serwisowe oraz związane z bezpieczeństwem informatycznym.

www.gvt.pl



Strategia nie jest sztywnym, niezmiennym planem na najbliższe kilka lat. Przygotowując ją, należy mieć świadomość zarówno tego, że wszystko, co wiemy dziś o warunkach rynkowych pisząc strategię, już za kilka miesięcy może się zmienić, jak również, że to, co dziś wydaje się optymalnym dla firmy, za rok może nie być wystarczającym do osiągnięcia sukcesu. Niemniej, zmienność otoczenia nie powinna być przyczyną planowania tylko w perspektywie kilku miesięcy. Kierunek rozwoju firmy powinien być nakreślany w horyzoncie kilkuletnim, a zaplanowane cele nieustannie konfrontowane z uwarunkowaniami otoczenia biznesowego.

Strategię oczywiście zawsze możesz zaktualizować, dostosowując ją do zmieniającego się otoczenia i należy to robić w razie potrzeby. Ważne jednak, by nie dokonywać tego zbyt pochopnie, pod wpływem impulsu, i zachować obrany kierunek rozwoju przedsiębiorstwa.

19. Strategia „żyje” – monitoruj ją i konfrontuj z otoczeniem

- *Zaplanowane cele strategiczne koniecznie rozłóż na cele cząstkowe, które pokażą jak krok po kroku dotrzeć do zaplanowanego miejsca i pozwolą regularnie monitorować, czy firma trzyma kurs.*
- *Określ w strategii, jakie kluczowe parametry otoczenia musisz regularnie monitorować, by nie przegapić istotnych dla Twojej firmy zmian rynku, ustal kto i jak często będzie to robił.*
- *Przynajmniej co pół roku staraj się poświęcić spotkanie zespołu strategicznego na przegląd uwarunkowań otoczenia i ewentualną aktualizację strategii.*

Z doświadczeń przedsiębiorców

19. Strategia „żyje” – monitoruj ją i konfrontuj z otoczeniem

Strategia jest jak kameleon, trzeba ją dopasowywać do otoczenia.

Wiesław Kacprzak, Prezes Zarządu, Zakład Wielobranżowy „Poligrafia” Kacprzak Sp. j.

Zakład Wielobranżowy „Poligrafia” Kacprzak Sp.j. działa z sukcesem na rynku od ponad 20 lat. Wiodącą działalnością przedsiębiorstwa jest poligrafia, ale także sprzedaż urządzeń biurowych koncernów RICOH i TOSHIBA, oraz sprzedaż maszyn cyfrowych do druku produkcyjnego RICOH PRO. Obecnie firma obsługuje ponad 250 klientów.
www.poligrafia.lowicz.pl



Wdrażając strategię niejednokrotnie zdarza się menedżerom ulegać chwilowym impulsom i nieustannie zmieniać priorytety strategiczne, zwłaszcza, jeśli po pierwszych miesiącach wdrażania nie widać jeszcze konkretnych rezultatów przyjętej strategii.

Bez racjonalnego oceniania w perspektywie długofalowej okoliczności towarzyszących realizacji strategii, takie działanie prowadzi do „rozwodnienia” priorytetów strategicznych, pogrążając niekiedy firmę w chaosie. Wdrażanie strategii zawsze stanowi pasmo wyborów pomiędzy dostosowaniem/modyfikacją strategii a konsekwentną realizacją zamierzeń, zatem reakcje na drobne symptomy zmian otoczenia powinny być wyważone.

20. Pozostawaj konsekwentny

- *Zaplanuj w strategii i podejmuj długookresowe zobowiązania związane z trzonem strategii rozwoju – one pomagają „trzymać kurs”.*
- *Nie podejmuj decyzji o zmianie w strategii bez oceny jej konsekwencji w długofalowej perspektywie.*
- *Zaplanuj w strategii działania tak, by regularnie przynosiły widoczne rezultaty – pomogą zbudować i utrzymać motywację do konsekwentnego realizowania zaplanowanych działań.*

Konsekwencja w życiu jest podstawą wszelkich działań, przy czym należy pamiętać, że czasem trzeba się dopasować do tego, co sytuacja rynkowa przynosi.

Marek Surowiec, Dorfin Joanna Pierścińska-Surowiec

Dorfin to biuro rachunkowe założone w 1996 roku. Przedsiębiorstwo może pochwalić się wieloletnim doświadczeniem w pracy z firmami o różnych profilach działalności – wśród klientów Dorfin znajdują się przedsiębiorstwa produkcyjne, usługowe oraz handlowe, w tym wiele podmiotów zagranicznych.
www.dorfinpl.com.pl

Podsumowanie

Strategia często kojarzy się ze sformalizowanymi procesami planowania, skomplikowaną analityką, koniecznością wprowadzania systemów kontroli oraz wdrażaniem zaawansowanych i kosztownych rozwiązań IT pozwalających na zbieranie i przetwarzanie danych niezbędnych do skutecznego wspomaganie procesów decyzyjnych. Już same te wyobrażenia sprawiają, że zajmowanie się strategią często istotnie wykracza poza możliwości i umiejętności właścicieli lub osób zarządzających MMSP. Dodatkowo, nierzadko od realiów MMSP strategię odrywa jej korporacyjno-konsultingowy żargon oraz wielość prezentowanych w literaturze teorii, koncepcji, metod, modeli, technik oraz narzędzi. Wszystko to sprawia, że na „dzień dobry” w wielu MMSP strategia jest traktowana jako zagadnienie nie przystające do realiów ich funkcjonowania, gdyż jest ona nazbyt skomplikowana, a jej opracowanie prawdopodobnie pochłonie dużo czasu, zasobów i będzie dużo kosztowało.

Przedsiębiorcy mając takie wyobrażenia często nie chcą ani zagłębiać się w temat strategii, ani tym bardziej podejmować próbę jej formułowania. Po prostu, lepiej i łatwiej jest skoncentrować się na bieżących sprawach i bieżącym zarabianiu pieniędzy, gdyż te działania w przeciwieństwie do strategii są bardziej realne i niemal zawsze mniej więcej wiadomo o co w nich chodzi i jak to realizować.

cd.

Zrealizowany projekt „Planowanie strategiczne w MMSP” łamie te stereotypy i pokazuje, że strategia to nie ornament, na który mogą sobie pozwolić duże organizacje ale koncepcja, która jest również w zasięgu realnych możliwości każdego MMSP i która w każdym MMSP może być skutecznie realizowana, przyczyniając się istotnie do podniesienia jakości zarządzania, efektywności działania oraz osiągnięcia rynkowego sukcesu. Niestety w przeciwieństwie do dużych firm, MMSP zdecydowanie częściej natrafiają na problem ograniczonych zasobów. Paradoksalnie oznacza to, że im mniejszymi zasobami się dysponuje, tym ważniejszy staje się wymóg koncentracji i ustalania priorytetów działania. A to oznacza, że tym ważniejsza staje się strategia. Oczywiście formułowanie i wdrażanie strategii jest samo w sobie aktywnością, która pochłania zasoby. Niemniej, jak pokazują wnioski sformułowane przez Zespół konsultantów zaangażowanych w realizację projektu, formułowanie i wdrażanie strategii w rzeczywistości aby było skuteczne i efektywne wcale nie musi być skomplikowanym, czasochłonnym i kosztownym procesem, który istotnie obciąża organizację. Poza tym na formułowanie i wdrażanie strategii warto jest patrzeć nie jak na koszt, który jest do poniesienia ale jak na potencjalnie najtańszą, najbardziej dostępną i najbardziej zyskowną inwestycję w przyszłość organizacji. W tym kontekście dobrym pytaniem nie jest pytanie o to, czy warto jest się zajmować się strategią? Faktycznie dobrym i właściwym pytaniem jest pytanie o to, czy organizację jest stać na to, żeby nie podjąć wysiłku związanego z procesem formułowania i wdrażaniem strategii?

dr Mirosław Sosnowski, ekspert PARP

Chcesz wiedzieć więcej o zarządzaniu strategicznym...

www

- www.mckinsey.com/insights/mckinsey_quarterly
- strategy-business.com
- hbrp.pl
- trendwatching.com
- mttp.pl

Książki

- K. Obłój, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy.*
- A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera.*
- M. Raynor, *Paradoks strategii*
- M. Raynor, C. Christensen, *Innowacje. Napęd wzrostu*
- J. Kotter, *Leading Change*
- S. Blank, B. Dorf, *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*

Czasopisma

- Harvard Business Review Polska
- Think Tank

Dobre praktyki zebrał i opracował zespół w składzie:

Dariusz Brzeziński

Urszula Golec

Paweł Kranzberg

Beata Mierzejewska

dr Jakub Niestrój

Przemysław Pesz vel Presz

Paweł Rudnik

Dariusz Woźniak

Dariusz Zbytniewski

i inni

Wszystkim, którzy w jakikolwiek sposób kontrybuowali do niniejszego opracowania, serdecznie dziękujemy.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową, która od 2000 roku wspiera przedsiębiorców. Celem działania PARP jest rozwój małych i średnich firm w Polsce – powstawanie nowych podmiotów, podnoszenie kwalifikacji i wzrost potencjału, wzmocnienie pozycji konkurencyjnej w oparciu o innowacyjność i nowoczesne technologie, kształtowanie przyjaznego otoczenia biznesowego, tworzenie warunków do prowadzenia działalności gospodarczej. Realizując działania wspierające przedsiębiorców (a także: instytucje otoczenia biznesu, jednostki samorządu terytorialnego, państwowe jednostki budżetowe, uczelnie), PARP korzysta ze środków budżetu państwa oraz funduszy europejskich. Zarówno w okresie przedakcesyjnym, jak i po wejściu przez Polskę do Unii Europejskiej, PARP oferowała przedsiębiorcom wsparcie finansowe i szkoleniowo-doradcze. W latach 2007-2015 Agencja jest odpowiedzialna za realizację działań w ramach trzech programów operacyjnych: Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki oraz Rozwój Polski Wschodniej oraz aktywnie uczestniczy w opracowaniu założeń programów pomocowych w perspektywie finansowej 2014-2020.

PARP posiada unikalne doświadczenie nie tylko w przekazywaniu pomocy unijnej przedsiębiorcom. Od kilku lat w Agencji działa Ośrodek Badań nad Przedsiębiorczością, którego zadaniem jest prowadzenie badań z zakresu przedsiębiorczości, innowacyjności, zasobów ludzkich i usług wspierających prowadzenie działalności gospodarczej. W oparciu o ich wyniki powstają założenia dla kolejnych programów pomocowych, które odpowiadają na zidentyfikowane potrzeby przedsiębiorców.

Osoby zainteresowane uzyskaniem dostępnych w PARP informacji nt. programów wsparcia dla przedsiębiorców oraz instytucji otoczenia biznesu, mogą skorzystać z infolinii prowadzonej w ramach Informatorium PARP. Konsultanci udzielają informacji telefonicznie i mailowo oraz biorą udział w spotkaniach z zainteresowanymi osobami.

Zapraszamy do skorzystania z naszych usług!