

STRATEGIA ROZWOJU FIRMY

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 obarczo-

ne ryzykiem niepowodzenia. Warto pochylić się nad wyzwaniami charakterystycznymi dla MMSP, tak by dostosować proces przygotowania i wdrażania strategii do realiów funkcjonowania tego sektora.

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 zbyt 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



Jak wygląda proces budowania i wdrażania strategii?

Przygotowanie/ kick-off

Diagnoza i analiza

Opcje / cele

Plan działań

Wdrożenie

Kluczowe działania:

- Podjęcie ewentualnej decyzji o zewnętrznym wsparciu (włączeniu konsultantów) w przygotowaniu i wdrożeniu strategii
- Ustalenie interesów właścicieli
- Zorganizowanie zespołu strategicznego
- Określenie zakresu produkowo-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)

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

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)

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

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



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. 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 zyskową 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

