



## Program Budowania Strategii Firmy

Świat biznesu zmienia się w dużym tempie, nadawanym przez nowe technologie, nadmiar informacji, ruchy społeczne, nieprzewidziane zjawiska – tak w obszarze polityki, jak i zjawisk naturalnych. Postępująca złożoność i niepewność otoczenia przekłada się także na sposób funkcjonowania organizacji. Modele wzrostu oparte o koncentrację biznesu, stopniowe sukcesywne zwiększanie udziału w rynku, następnie ekspansję na rynki sąsiadujące, nie przynoszą już takich efektów jak dawniej. Wiele firm zostało zmuszonych do redefinicji modelu biznesowego, wiele także tego etapu nie przetrwało, jak np. Nokia, Kodak czy Blackberry.

**D**la obrazu przyspieszania świata warto spojrzeć na rozprzestrzenianie się technologii. Radio potrzebowało 38 lat, aby dotrzeć do 50 milionów słuchaczy, telewizja 13 lat, aby dotrzeć do 50 milionów go-

spodarstw. Internetowi wystarczyły cztery lata, aby trafić do 50 mln użytkowników, a Facebook potrzebował zaledwie dwóch lat, aby osiągnąć ten sam wynik. Szybkość zmian jest coraz większa i narasta. Jak więc dziś podejść do budowy

strategii, aby zagwarantować firmie ciągły rozwój i wzrost? Które elementy i jak wykorzystane mogą nam dać poczucie, że zmierzamy w dobrym kierunku?

Na początku warto wspomnieć o wizji firmy, która ma szczególne znaczenie,

bo wyraża gdzie chcemy być w przyszłości. Pozwala również patrzeć na firmę poza bieżącymi problemami, a to daje zupełnie inną perspektywę. Dobrze pokazana wizja posiada aspekt motywujący pracowników i budujący efektywność lidera. **Z wizją firmy jest jak z jazdą samochodem wieczorową porą.** Widzimy w świetle tylko dwieście metrów przed nami, jednak jeżeli tylko wiemy dokąd chcemy dojechać, z pewnością zdołamy tam ostatecznie dotrzeć.

Strategia wynika więc wprost z wizji firmy. O podejściu do budowania strategii w nowym ujęciu napisali Chris Zook oraz James Allen w książce „Powtarzalny model wzrostu”:

### Natura strategii sukcesu zmienia się dziś znacznie:

1. W mniejszym stopniu liczy się szczegółowy plan działania, znacznie ważniejsze jest wytyczanie kierunku i kilku kluczowych inicjatyw opartych na głęboko zakorzenionych zdolnościach firmy. Ze względu na szybko zmieniające się otoczenie **strategia mogłaby zmieścić się na jednej stronie**, z miejscem na dopisanie nowych punktów.
2. **Ważniejsze jest szybkie reagowanie**, testowanie, mądre wykorzystywanie technologii, uczenie się i przystosowywanie się do otoczenia oraz za-

chodzących zmian. Coraz trudniej mówić o efektywnej strategii nie biorąc pod uwagę efektywności organizacji.

3. **Skracanie dystansu** między zarządzającymi, a pracownikami – daje lepszą gwarancję na to, że organizacja będzie uczyć się i rozwijać.
4. Utrzymywanie modelu biznesowego na pewnym poziomie prostoty. **Złożoność organizacji** stała się cichym zabójcą strategii wzrostu. Złożoność komunikacji, operacji, wdrażania strategii, systemów IT. Złożoność różnie geometrycznie w rozwijającej się organizacji i wysysa z niej energię.

**Zbudowanie dobrej strategii** firmy to proces, który właściwie nigdy się nie kończy. Wykreowanie strategii jest równie istotne jak potem jej realizacja, monitoring postępów, a następnie umiejętne modyfikowanie, czyli reagowanie na to co dzieje się na rynku. Czasami warunki, w których działamy przypominają opowieść o bieganiu z taczkami, których nikt nie ma czasu załadować. I jak mawiał Albert Einstein: **„Szaleństwem jest postępować ciągle tak samo i spodziewać innych rezultatów”.**

W takim razie, czy i kiedy potrzebujemy strategii firmy, nowych kierunków i sposobów działania?:

- Gdy nasz biznes działa rewelacyjnie, zwiększamy przychody, rentowność przewyższa tę w budżecie – czy czegoś wtedy potrzebujemy? – Z pewnością działań, aby zagwarantować sobie dalszy taki rozwój.
- Gdy właśnie wszystko idzie źle, walczymy z kolejną restrukturyzacją, wyniki są dalekie od oczekiwanych, a w natłoku działań nie ma na nic czasu, bo doba jest za krótka, czego potrzebujemy? – Przełomu, który przesunie nas na inną pozycję.
- Gdy wydaje się, że firma rozwija się właściwie normalnie, podejmujemy wiele działań, odbywamy mnóstwo spotkań, narasta złożoność i... ciągle tylko brak czasu. W zabieganiu nie zauważamy, że firma rozwija się odwrotnie proporcjonalnie do liczby spotkań, które trzeba odbyć dla podjęcia jednej decyzji. Czego potrzebujemy? Z pewnością strategii na duży krok do przodu.

Na każdym etapie ważne jest więc opracowanie ścieżek dalszego efektywnego rozwoju oraz ich realizacja. Wśród różnych podejść do strategii bazujących na głębokiej analizie potencjału warto wymienić koncepcję Kaplana Nortona – *Balance Score Card*, macierz BCG, analizę dojrzałości sektora ADL, czy też macierze cyklu życia produktu i technologii.

Reklama



■ CONSULTING

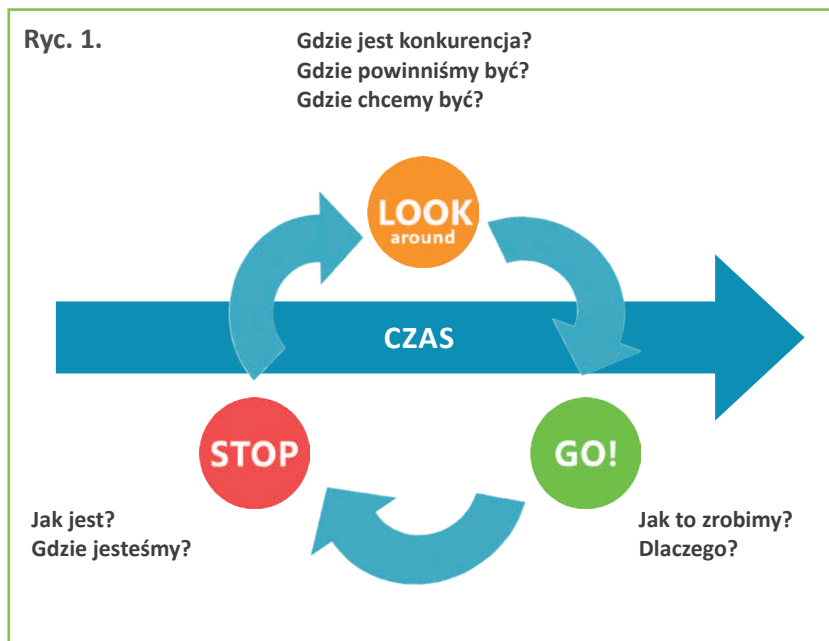
■ SZKOLENIA

■ WDROŻENIA IT

- ⊕ Strategie rozwoju firmy i wzrostu sprzedaży
- ⊕ Strategie PR, Multichannel i CSR
- ⊕ Szkolenia i coaching dla menedżerów, przedstawicieli, KAM, produkcji
- ⊕ Analiza i przygotowanie danych - [www.DataIntegrator.pl](http://www.DataIntegrator.pl)
- ⊕ Program operacyjny - Wirtualny Członek Zarządu®

ZADZWOŃ: 22 298-51-50, 516-546-880

[WWW.4VALUE.COM.PL](http://WWW.4VALUE.COM.PL)



W podejściu dynamicznym kładziemy nacisk na zmienność oraz metodologię, która pozwala nam tworzyć i kontrolować sytuację równocześnie. Pozwala nam to wyjść od tezy, a zarazem motta działań strategicznych:

**„Aby w biznesie szybko biec trzeba umieć się zatrzymać!”**

Steven Krupp i Paul J.H. Schoemaker w książce „Zwycięskie Strategie” zidentyfikowali sześć dyscyplin obejmujących nawyki, postawy i zdolności, bez których trudno będzie odnieść sukces:

1. Przewidywanie zmian w otoczeniu rynkowym,
2. Kwestionowanie założeń i *status quo*,
3. Interpretowanie obszernych zbiorów różnorodnych danych i opinii,
4. Decydowanie o tym, co należy zrobić po zbadaniu wielu dostępnych opcji,
5. Koordynowanie interesów i motywacji interesariuszy, dzięki zrozumieniu różnych punktów widzenia,
6. Uczenie się na własnych sukcesach i porażkach poprzez eksperymentowanie i wyciąganie wniosków z dobrych i złych rezultatów (tworzenie krótkich cykli uczenia się).

Wiedzą o tym najwięksi liderzy biznesu. Zatrzymanie się i pochylenie nad ele-

mentami strategii (tworzeniem, weryfikacją, czy rozbudową) jest istotne tak z punktu widzenia rozwoju organizacji, jak i efektywności osobistej zarządzających. Bill Gates robi sobie „tygodnie dumania”, podczas których poszukuje nowych trendów. Steve Jobs odwiedzał instytuty badawcze i jeździł do Indii, aby medytować. Warren Buffett odcina się od wszelkich informacji, aby dobrze inwestować w wartość, stosuje zasadę – nie kupuj niczego, co poleca Wall Street. Elon Musk szuka tego, co może być skokiem dla branży, jak np. samochody elektryczne czy podróże w kosmos itp. Stąd w działaniach najlepszych firm znajdziemy stałe punkty systematycznej pracy nad tworzeniem i rozwojem strategii.

Dynamiczne połączenie analizy sytuacji, potencjału wraz z poszukiwaniem rozwiązań na pójsie do przodu łączy certyfikowany program budowania strategii STOP – LOOK – GO®.



**STOP-LOOK-GO®**, w skrócie SLG to trzy kroki:

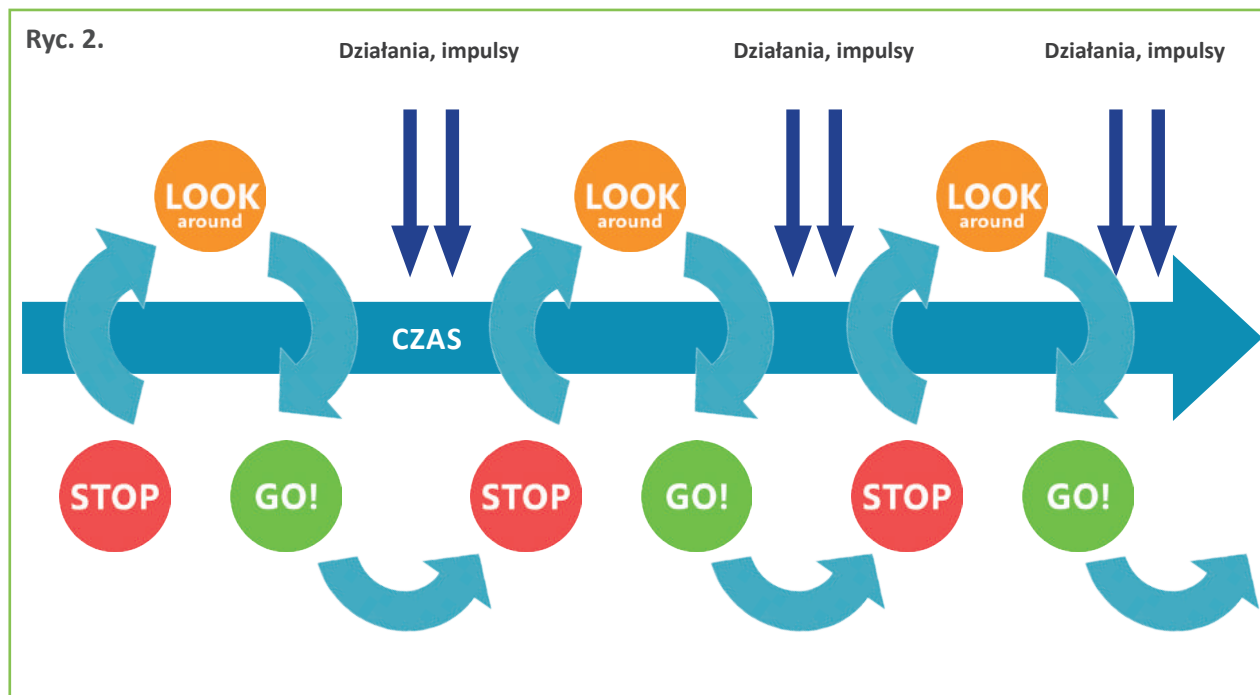
- **STOP – jak jest?, gdzie jesteście?** – metodologia polegająca na zatrzymaniu, wykonaniu fotografii firmy lub jej określonego obszaru. Zawiera

identyfikację obecnego stanu i jego potencjału. Najczęściej rozpoczyna się od wyrwania z otoczenia firmowego, gdzie myślenie „inside box” powoduje, że nie widzimy wielu rzeczy wokół nas. Patrzymy na jakim etapie jesteśmy w naszej organizacji, jaka jest siła produktów, usług, naszego zespołu, jego przewagi i sposób współpracy. Jakie mamy zasoby w kluczowych obszarach. Jakie są nasze czynniki sukcesu, czyli co robimy dobrze oraz czego możemy nauczyć się od innych?

- **LOOKaround – gdzie jest konkurencja? gdzie powinniśmy być? gdzie chcemy być?** – dogłębna obserwacja i przeanalizowanie pojawiających się wokół zmian, trendów, szans, trudności i zastrzeżeń. Spojrzenie na rynek oczami klienta, konkurencji, postawienie właściwych pytań, wysłuchanie niezależnych ekspertów i sparring partnerów, zebranie pomysłów, przeanalizowanie skutecznych strategii z innych branż. Celem jest również poszukanie nowej przestrzeni, w której nasze działania przyniosą największe efekty. Zdefiniowanie kluczowych wartości dla klienta, odnalezienie nisz lub wręcz przeciwnie, świadome nadawanie tempa w podstawowym najbardziej konkurencyjnym zakresie naszego biznesu. Zadanie pytań o zastosowanie najnowszych technologii w naszych obszarach. Zdefiniowanie, gdzie chcemy być w następnym kroku.

- **GO! – jak to zrobimy? dlaczego?** – ostatni etap to podjęcie właściwych decyzji i działań. Określenie lub redefinicja celów w poszczególnych obszarach. Swoiste połączenie kreatywności z trendami i możliwościami naszej firmy. Wyznaczenie kamieni milowych, uruchomienie projektów i przygotowanie niezbędnych procesów, aby pójść naprzód.

W następnym etapie ważne jest stworzenie **kół zamachowych** STOP–LOOK–GO®, które będą działać stale w kluczowych obszarach (firmy, działach, wydziałach itp.) oraz, aby proces SLG był dynamiczny i stały w określonych cyklach, któ-



re sprawią, że kolejne innowacje i zmiany będą naturalną częścią rozwoju firmy i będą wynikać z procesu SLG (Ryc. 1).

Peter M. Senge w książce „Piąta dyscyplina” pisze: każdy cykl przedstawia pewną historię. Kluczem do sukcesu w systemowym podejściu do zarządzania, jest umiejętność obserwowania cyklicznego charakteru wpływów zamiast sekwencji liniowych. Jest to pierwszy krok do wyzbycia się myślenia linearnego i działania reaktywnego: AKCJA-REAKCJA.

W każdym obszarze stosujemy więc określone narzędzia, tak aby element **STOP-LOOK-GO®** mógł być stosowany na różnych poziomach. Następnie definiujemy co to znaczy cykl dla danego obszaru, bo świadomość cykli, czyli wdrożenie i utrzymanie procesu w czasie, jest podstawą stworzenia koła zamachowego.

**Jaki właściwie CZAS jest nam potrzebny pomiędzy?:**

- » Podjęciem decyzji a jej wdrożeniem?
- » Wdrożeniem decyzji a jej efektami?
- » Analizą efektów a oceną decyzji?
- » Oceną efektów a zmianą decyzji?

Jak analizować sprzężenia zwrotne wzmacniające, równoważące i kompen-

sujące, które mogą powodować, że reagujemy za późno, za wcześniej lub niewłaściwie? Nasze badania jakościowe procesu podejmowania decyzji dają nam wiele przykładów na to, jak pod presją podejmujemy decyzje zbyt pochopnie niszcząc praktycznie widoczne już nadchodzące efekty. Rezygnowanie tuż przed szczytem, nadreaktywność, jest piętą achillesową wielu menedżerów czy właścicieli firm. Z inną sytuacją mamy do czynienia, gdy wydaje nam się, że przecież wszystko jest dobrze, wspinał się w wyniku zbyt późnej reakcji – tracimy szansę nie tylko na wzrost, rozwój czy osiągnięcie celów, ale często doprowadzamy do sytuacji, gdy jest za późno na jakiegokolwiek działania. W ostatnim czasie zdarzyło nam się kilka przypadków, gdy firmy, które proszą o pomoc robią to na tyle późno, że nawet nie wiedzą, że właśnie zbankrutowały, a przecież mamy okres wzrostu gospodarczego!

Program **STOP-LOOK-GO®** zakłada balansowanie w kierunku rozwoju, stosowanie odpowiedniej metodologii, narzędzi i warsztatów dla tworzenia strategii i planów działania tak na poziomie całej firmy, jak działów lub oddziałów. Następnie przekłada się to na wdrożenie stałych cykli koła zamachowego,

aby praca nad rozwojem firmy zamieniła się w stały proces wzrostu. Najkrócej mówiąc robimy cykliczny przegląd organizacji i jej otoczenia, aby wprowadzić firmę na nowe tory, zachowując to, co Chris Zook i James Allen nazywają „Triumfem prostoty”.

Zobacz także video:

<http://4value.com.pl/strategia-dla-firmy/>



## O AUTORZE

**ANDRZEJ KOCHANEK**

Dyrektor Generalny  
4Value Business Consulting

Konsultant, trener biznesu, mentor i menedżer specjalizujący się w strategiach rozwojowych, efektywności sprzedaży, innowacjach oraz rozwoju osobistym. Przez 17 lat zajmował się zarządzaniem w dużych firmach giełdowych, krajowych i międzynarodowych. Absolwent Executive MBA Illinois State University. Łączy duże doświadczenia biznesowe w zarządzaniu z elementami przywództwa, mentoringu oraz psychologicznymi podstawami osiągania rezultatów.