

PROGRAM BUDOWANIA STRATEGII

Aby w biznesie szybko biec trzeba umieć się zatrzymać!

STOP

LOOK
AROUND

GO!

STRATEGIA FIRMY STOP-LOOK-GO!® – ZWINNOŚĆ W DYNAMICZNYCH CZASACH

„Przewidywanie jest bardzo trudne, zwłaszcza jeśli chodzi o przyszłość”

- Neil Bohr

Każdy kto porusza się w biznesie spotkał się z jakąś próbą opisanego tego co nas otacza. Najbardziej rozpowszechnione podejście mówi o zmienności, niepewności, złożoności oraz niejednoznaczności (świat VUCA opisany pierwszy raz przez Amerykańską Akademię Wojskową po wojnie w zatoce), dodałbym jeszcze szybkość, nadmiarowość i „czarne łabędzie”? Trzeba zauważyć, iż dynamiki sytuacji nadaje fakt, że jeszcze nigdy w historii świata człowiek nie był bombardowany tak dużą ilością informacji w ciągu jednego dnia i to w ponad 90%’tach informacji negatywnych. Pytanie, czy takie zjawiska jak świat VUCA lub opisany przez Nassima Taleba „Czarny Łabędź”, w książce o tym samym tytule, zwiększają czy zmniejszają potrzebę budowania strategii? Strategia, to z pewnością nie jest przedłużanie w prosty sposób obecnego sposobu działania, taki budżet tylko na dłuższy okres, bo to prowadzi do myślenia tunelowego i kompletnej ślepoty organizacji. W taki sposób Kodak przeoczył rewolucję cyfrową, Nokia smartfony, a Lego w swoim czasie fakt, że dzieci zamieniły budowanie – klikaniem. Z najnowszej historii, Brytyjska sieć HMV, posiadająca 239 sklepów sprzedających muzykę na płytach, przeoczyła kompletnie, sieciową rewolucję w postaci Spotify czy iTunes, praktycznie ogłaszając bankructwo w 2014 roku. Oczywiście takie pomyłki to nie tylko domena firm.

Ekspert z całego świata mylili się wiele razy i to znacznie, prognozując np. dostępności ropy naftowej w przyszłości. W 1955 r., światowe zasoby ropy naftowej były szacowane na ponad 27,5 mld, i miały starczyć na 25 lat w 1969 r. już na 73 mld, a w 1990 r. na 135,5 mld., co powinno wystarczyć na 40 lat (źródło: Michał Skarzyński „Globalne bezpieczeństwo naftowe w XXI wieku”), potem przyszła nowa technologia wydobycia gazu i ropy z łupków, i prognozy drastycznie się podniosły. To, że teraz czegoś nie widzimy nie znaczy, że nie mamy podejmować wysiłków i działań aby jak najlepiej zaplanować następne kroki. Do tego właśnie służy wizja i strategia firmy. Czym jest wizja firmy? WIZJA mówi kim chcemy być w przyszłości jako firma? Co chcemy osiągnąć? Z wizji wynikają także nasze cele i wartości.

Z WIZJĄ FIRMY jest jak z jazdą samochodem wieczorową porą, widzimy tylko 200 metrów przed nami, jednak jeżeli wiemy dokąd chcemy dojechać z pewnością zdołamy tam dotrzeć. Oczywiście po drodze mogą być przeszkody, objazdy, będziemy musieli zatankować, może zatrzymać się na nocleg, może zmienić trasę przejazdu, jednak jeżeli wiemy gdzie chcemy dotrzeć, będzie nam łatwiej to osiągnąć!

Strategia jest więc mapą drogową, a w zmieniającym się dynamicznie otoczeniu, jest umiejętnością zarówno prognozowania jak też weryfikowania prognoz w dynamicznych cyklach. 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 Scored Card, macierz BCG, analizę dojrzałości sektora ADL czy też macierze cyklu życia produktu i technologii. W podejściu zwinnym, dynamicznym kładziemy nacisk na cykle, 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!”

Strategia wynika 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:

- Ze względu na szybko zmieniające się otoczenie, w mniejszym stopniu liczy się dziś szczegółowy plan działania, znacznie ważniejsze jest wytyczanie kierunku i kilku kluczowych inicjatyw opartych na głęboko zakorzenionych zdolnościach firmy. Strategia mogłaby się zmieścić na jednej stronie, z miejscem na dopisanie nowych punktów.
- Zasada kompasu lidera na mapie strategii - ważniejsze jest doświadczenie przywódcy, szybkie reagowanie na otoczenie, testowanie, mądre wykorzystywanie technologii, uczenie się i przystosowywanie do otoczenia oraz zachodzących zmian niż podążanie za instrukcjami.



- Skracanie dystansu między zarządzającymi, a pracownikami – kultura odpowiedzialności daje lepszą gwarancję na to, że organizacja będzie się uczyć i rozwijać.
- Utrzymywanie modelu biznesowego na pewnym poziomie prostoty. Złożoność organizacji stała się cichym zabójcą strategii wzrostu. Złożoność rośnie geometrycznie w rozwijającej się organizacji i wysysa z niej energie.

Aby wszystko mogło funkcjonować sprawnie potrzebne są więc 4 ELEMENTY:

1. **PRZYWÓDZTWO STRATEGICZNE** – czyli leadership, który potrafi wskazywać kierunek, przeprowadzić ludzi od kultury współzawodnictwa do kultury odpowiedzialności, a w krytycznych sytuacjach objąć mocno stery.
2. **METODOLOGIA BUDOWY STRATEGII: STOP-LOOK-GO!®** jako podejście do strategii w dynamicznych cyklach strategicznych (omówione poniżej).



3. **MYŚLENIE STRATEGICZNE** - jest odpowiedzią na dwa zagadnienia:

- **podążaj tam gdzie za chwile będzie piłka oraz**
- **jaki jest najlepszy ruch w szachach?!**

Samo myślenie strategiczne zostało opisane przez Stevena Krupp'a i Paila J.H. Schoemaker'a w książce „Zwycięskie Strategie”. Zawiera konsekwentne ćwiczenie 6 elementów:

- **Przewidywanie** – obserwowanie zmian w otoczeniu rynkowym bliskim i dalszym. Przewidywanie co z tego może mieć wpływ na nasz biznes w przyszłości. Obserwowanie technologii. Utrzymanie bliskiej łączności z klientami, partnerami, konkurentami, zamiast działań reaktywnych na ich działania.
- **Podejmowanie wyzwań** – kwestionowanie założeń i status quo poprzez poszukiwanie ludzi potrafiących myśleć nieszablonowo. Otwartość na inne poglądy, poszukiwania i nowe pomysły.
- **Interpretowanie** – zjawisk rynkowych, obszernych zbiorów różnorodnych danych i opinii zamiast poszukiwania tylko dowodów potwierdzających uprzednie przekonania.
- **Decydowanie** – o tym co należy zrobić, po zbadaniu dostępnych opcji, a następnie wzbudzania w sobie odwagi do działania zamiast rozwodzenia się nad decyzjami przedłużania procesu decyzyjnego, lub też zbyt częstych zamian decyzji.
- **Mobilizowanie** - pracowników i interesariuszy dzięki zrozumieniu różnych punktów widzenia, przekonywanie do wizji i idei, zamiast narzucania innym swojej woli. Mobilizowanie wzmacnia nas samych w drodze do celu.
- **Uczenie się** – na własnych sukcesach i porażkach poprzez eksperymentowanie, granie o różne stawki i wyciągnięcie wniosków z dobrych i złych rezultatów działań (tworzenie krótkich cykli uczenia się).



4. OPERACYJNY PLAN DZIAŁANIA – to budżet czyli **narzędzie walki bezpośredniej na rynku**, w którym na co dzień istotna jest zasada: „Diagnoza – refleksja - działanie” aby nie dopuszczać do zakłętego kręgu gaszenia pożarów, czyliakcja-reakcja.

Laureat nagrody Nobla z dziedziny nauk ekonomicznych profesora Uniwersytetu Princeton Daniel Kahneman w swojej książce „Pułapki myślenia” wskazał, że doświadczeni liderzy potrafią przewidywać kierunki rozwoju lepiej niż eksperci jeżeli mają **możliwość ćwiczyć odpowiednio długo w swoim obszarze oraz od tego, jak szybko i wyraźnie mogą oglądać skutki swoich działań**. Otóż badania wykazały, że rzeczywiście osoby, które były fachowcami w swojej dziedzinie podejmowały częściej słuszne decyzje w kwestiach prognoz i rozwoju swoich firm od pozostałych osób. Natomiast osoby uznawane za ekspertów, które się także za takie uważały, w kwestiach długoterminowych prognoz częściej się myliły. Eksperci są uważani za bardziej wiarygodnych przedstawiając swoje koncepcje w powiązaniu kilku elementów tj. łatwości przedstawiania, pewności własnych przekonań oraz ich spójności z dominującymi warunkami w danym momencie.

W takim razie, kiedy potrzebujemy dobrej 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 wykorzystać trend i 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 ilości spotkań, które trzeba odbyć dla podjęcia jednej decyzji. Czego potrzebujemy? Z pewnością strategii na duży krok do przodu.

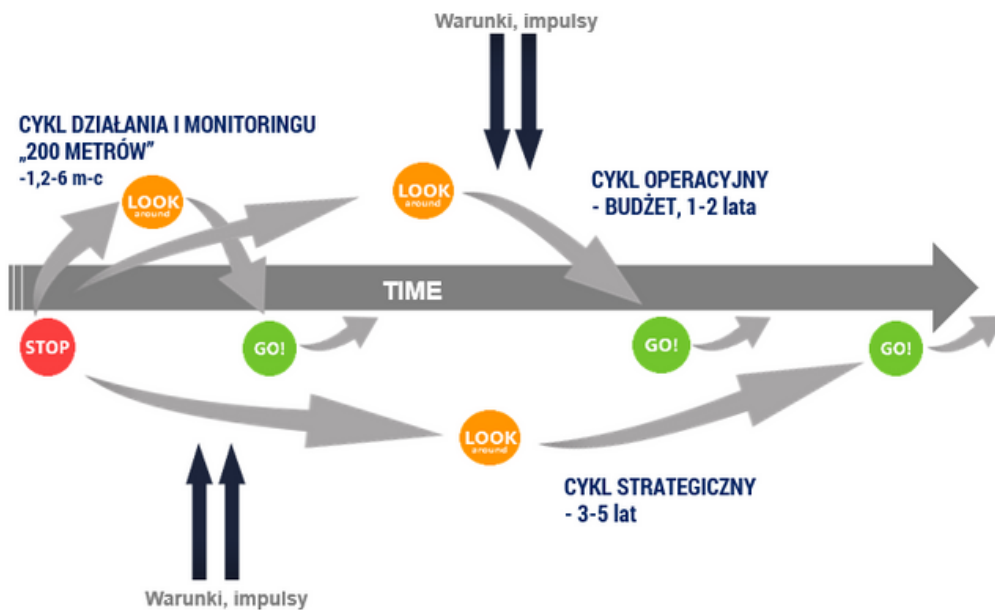
Dynamiczne połączenie analizy sytuacji, potencjału wraz z poszukiwaniem rozwiązań na pójście do przodu łączy **certyfikowany program budowania strategii: STOP – LOOK – GO!®**.

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



- **STOP – DIAGNOZA - jak jest?, gdzie jesteśmy?** – 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 – POTENCJAŁ - Gdzie jest rynek, konkurencja? Gdzie powinniśmy być? Gdzie chcemy być?** – dogłębna obserwacja i przeanalizowanie pojawiających się wokół zmian, trendów, szans, trudności i zastrzeżeń. Znalezienie „luk operacyjnych” i „okien potencjałowych”. Spojrzenie na rynek oczami klienta, poszukanie zewnętrznych inspiracji, postawienie właściwych pytań, wysłuchanie niezależnych ekspertów i sparing 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! - DZIAŁANIE – 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.

Dynamiczne cykle budowy strategii – to elastyczny horyzont czasowy dostosowany do sytuacji i każdej firmy. Budowa strategii to proces, który praktycznie nigdy się nie kończy, a każdy zakończony cykl otwiera nowy. W czasach kryzysowych wszystkie cykle ulegają skróceniu, wtedy musimy mocno objąć stery i przeprowadzić okręt przez morze, jednak jak tylko się uspokoi, wracamy do strategii, pamiętamy o wizji.



ANDRZEJ KOCHANEK
 Dyrektor Generalny
 4VALUE Business Consulting

Covid przyspieszył wiele zjawisk na rynku, zwłaszcza w obszarze technologii, przyrostu danych, wykorzystania sztucznej inteligencji (AI). W tym samym czasie wzrost pokolenia YiZ na rynku pracy i rynek pracownika spowodował konieczność zmiany sposobów zarządzania. **Jeszcze nigdy w historii, umiejętności miękkie liderów nie miały tak mocnego przełożenia na twarde wyniki, jak to się dzieje obecnie.** Przejście od zarządzania do leadershipu, od współzawodnictwa do odpowiedzialności musi się odbywać szybciej niż kiedyś i na niższych poziomach zarządzania niż dawniej zakładano. Dobrze zbudowana wizja i strategia firmy są dziś dużo ważniejsze niż w przeszłości, bo dają podstawy do ciągłej komunikacji, mobilizowania i wspierania w kierunku osiągnięcia celów.

Metodologia STOP-LOOK-GO! ® zakłada budowę stałych cykli w kierunku rozwoju, które mają dać swoiste paliwo do budowy koła zamachowego wzrostu każdej organizacji.

Pobierz badanie myślenia strategicznego:

https://consulting.4value.com.pl/startegia_firmy_badanie

Zapytaj o projekt strategii firmy:

<https://4value.com.pl/oferta/business-consulting/program-kreowania-strategii/>