

Czy potrzebuję strategii?

dr Adrianna Lewandowska, dr Marcin Likierski

Bardzo wielu właścicieli, dyrektorów i menażerów małych i średnich przedsiębiorstw stawia sobie to pytanie. Interes przecież się rozwija, klienci są zadowoleni, płacą (w miarę) terminowo, firma cieszy się uznaniem w regionie i nie tylko. A więc po co nam ta strategia?

No właśnie, po co to całe zamieszanie z celami strategicznymi, wizją czy misją. Po co martwić się tym, co zrobię jutro, skoro dziś jeszcze muszę załatwić tyle ważnych, niejednokrotnie egzystencjalnych, dla mojej firmy spraw. W taki sposób, bardzo szybko wpadamy w błędne rozumowanie. Przyjmujemy, bowiem, że strategia należy do przyszłości, która dziś zupełnie nas nie dotyczy! Bo dziś przecież nie mam czasu! Jest tyle spraw bieżących, tyle „pożarów do zgaszenia”. Trzeba działać „tu i teraz”, a nie myśleć o tym, co moja firma będzie robić za pięć lat!

Taka sytuacja ma miejsce codziennie, w wielu firmach. Wciąż jest mnóstwo ważnych i ważniejszych spraw na głowie, a na przeanalizowanie strategii nie ma czasu. Tylko, czy możemy sobie pozwolić, aby strategia rzeczywiście czekała? Abyśmy mogli odpowiedzieć sobie na te pytanie, zastanówmy się, czym tak naprawdę jest „strategia”.

Jak rozwijać potencjały

Punktem wyjścia, jest odnalezienie różnicy pomiędzy działaniem strategicznym i działaniem operacyjnym. Kryterium, według którego możemy dokonać takiego rozróżnienia są potencjały, które mamy w firmie. Jeśli nasze działania koncentrują się na najbardziej efektywnym i gospodarnym **wykorzystywaniu potencjałów**, wówczas mówimy o działalności **operacyjnej**. Jeśli jednak zastanawiamy się, jak mamy **rozwijać nasze potencjały**, aby w przyszłości zapewnić sobie odpowiednie rezultaty gospodarcze, wówczas działamy **strategicznie**.

Obszar strategiczny

Działanie operacyjne jest przede wszystkim nastawione, na wykorzystywanie możliwości zarabiania pieniędzy z bieżącej działalności. Na przykład, gdy wpływa zamówienie nasi pracownicy, wykorzystują swoje umiejętności i możliwości, w celu jego jak najlepszej realizacji. Jest to konkretna możliwość wykorzystania danego potencjału. Oczywiście każdą taką możliwość musimy umieć wykorzystać w jak najlepszym pojętym interesie firmy.

Abyśmy mogli wykorzystywać nasze potencjały, musimy mieć: klientów, którzy dostarczą nam zlecenia i pracowników, gotowych do ich realizacji. Ponadto musimy mieć odpowiednich partnerów, odpowiednie procesy i struktury, które będą wspierać naszą biznesową działalność i sprawią, że będzie zyskowna. I to nie tylko dziś. Także w przyszłości.

Kiedy zaczynamy myśleć o rozwoju naszych potencjałów, przechodzimy do obszaru strategicznego. On, w przeciwieństwie do obszaru operacyjnego nie przynosi nam dochodów, wręcz przeciwnie – często podejmujemy działania, które kosztują. I nie przyniosą nam „nic” oprócz szansy. Jak tę szansę wykorzystamy, ile na tym zarobimy, okazuje się dopiero, gdy realizujemy działania operacyjne. Ale z drugiej strony to, czy w ogóle wypracujemy sobie taką szansę, zależy wyłącznie od tego, jak efektywnie działamy w obszarze strategicznym!

Najlepiej wypośrodkować

Dlatego, w celu zapewnienia sobie długotrwałej prosperity przed-

siębiorstwa, oba te <bold> <obszary muszą się równoważyć>. Jeśli wykorzystujemy określone potencjały, musimy pamiętać o tym, aby równocześnie budować nowe, które w przyszłości będziemy mogli konsumować itd. Ponadto, równie dobrze musimy pracować w obszarze strategicznym, zapewniając nam rozwój przyszłych potencjałów.

Istota skutecznej strategii polega na tym, że tworzy ona unikalność firmy i pozwala zarówno jej pracownikom, jak i aktorom otoczenia, w sposób wyraźny odróżnić daną firmę od wszystkich konkurentów. Można powiedzieć, że istotą skutecznej strategii jest wyraźne określenie tożsamości firmy bez względu na to, w jakim sektorze, branży czy na jakim rynku działa przedsiębiorstwo. Doprecyzujemy zatem: szukając kolejnych potencjałów, trzeba odpowiedzieć sobie na kilka „prostych” pytań.

- Co wyróżnia firmę w tej chwili?
- Jakie mamy silne strony?
- Jakie mamy aspiracje?
- Jakim celem chcemy sprostać?
- Kim są obecnie i kim będą w przyszłości nasi klienci?
- Jakich potrzebujemy partnerów do osiągnięcia celów?
- Czy potrzebujemy inwestorów, którzy pomogą nam w realizacji planów i czy jesteśmy w tym zakresie niezależni?
- Jak i z kim rozwijać nasze produkty?
- Na jakim rynku docelowym chcemy działać?
- Czy pracownicy muszą podnieść poziom swojej wiedzy?
- Czy realizacja celów będzie wymagała zatrudnienia dodatkowego personelu?
- Jakie kwalifikacje będą wówczas najbardziej potrzebne?

I na zakończenie dwa kluczowe pytania: jak zapewnić unikalność własnej oferty? Jak zbudować przewagę konkurencyjną i co ją zapewni?

Bądź kowalem własnego losu

Odpowiedzi na te pytania są pierwszym krokiem w poszukiwaniu nowych potencjałów. Jeśli nauczymy się pracować zachowując perspektywę tworzenia i rozwijania nowych możliwości, będzie to działanie strategiczne. Będziemy mieli na przykład pewność, że nie pojawi się nagle nowy gracz rynkowy, który wykorzysta moment naszej dekoncentracji i wkroczy w naszą sferę działania.

Dlatego nie czekajmy, aż konkurencja przygotowuje się na spotkanie z przyszłością szybciej i skuteczniej... Zaczniemy już dziś pracować w obszarze strategicznym! Nawet, jeśli na początku będzie to wymagało więcej trudu niż nasza działalność w obszarze operacyjnym – podejmijmy to wyzwanie! Bo każda firma i organizacja, chcąc się utrzymać na rynku, potrzebuje strategii!

Zapraszamy Państwa do polemiki. W cyklu naszych artykułów dotyczących zarządzania strategicznego, będziemy podejmowali kolejne zagadnienia i problemy obserwowane w praktyce. Dlatego zachęcamy do dyskusji! Nie ma rozwiązań „właściwych” i „niewłaściwych”. Bardziej chodzi o to, na ile pomysł przyda w praktyce. ■



Autorzy są Trenerami firmy BSC Consulting należącej do Międzynarodowej Sieci Ekspertów ds. Strategii oraz Akredytowanymi Wykonawcami PARP. Kontakt z firmą www.balanced-scorecard.pl