

Jak to wszystko wpleść w biznesową codzienność?

dr Adrianna Lewandowska, dr Marcin Likierski

Wiemy jak ważne jest posiadanie jasno określonej strategii oraz konkretnej i sprecyzowanej odpowiedzi na pytania co, jak i kiedy chcemy realizować, a czego realizować nie chcemy! Wiemy również, dlaczego pomimo określonej strategii nie realizujemy tego, co sobie zaplanowaliśmy. Pozostaje tylko pytanie – jak efektywnie realizować strategię?

Zapewne każdy spotkał się z samodzielnym przedsiębiorcą, który bacznie obserwuje i kontroluje swoją firmę oraz z przekonaniem własnej nieomyślności, sam podejmuje wszystkie decyzje. Przedstawimy przedsiębiorcę, pana Józefa, który zdecydował się na opracowanie i wdrożenie strategii.

Zdecyduj się

Pan Józef przez lata rozwijał swoją małą stolarnię, inwestując w nią wszystkie zarobione pieniądze i cały swój czas. Jak znaczna większość właścicieli, pan Józef rządził w swojej firmie niepodzielnie, angażując się we wszystkie sprawy niezależnie od ich znaczenia i wagi. Wszystko musiało przejść przez jego biurko, mimo iż wiele spraw tak samo dobrze mogli załatwić jego współpracownicy. Od piętnastu lat przychodził do firmy pierwszy, wychodził ostatni i kontrolował wszystko co się w niej działo. O ile na samym początku, gdy firma liczyła pięciu pracowników taki stan rzeczy był jeszcze zrozumiały, o tyle w chwili, gdy jego firma była już znany na rynku producentem, zatrudniającym ponad czterdzieści osób, coraz trudniej przychodziło mu sprawowanie pełnej i kompleksowej kontroli nad firmą. Pan Józef czuł, że czas zając się zdrowiem i zrównoważyć bardziej życie zawodowe z życiem osobistym. No tak, ale jak to zrobić? Po długich rozmyślaniach przekazał stery firmy w ręce syna – Maćka. Maciej miał inne wyobrażenie o prowadzeniu firmy niż jego ojciec. Chciał jasno określoną strategii, wypracowania

przewagi konkurencyjnej opartej na dotychczasowych doświadczeniach i silnych stronach firmy oraz większego zaangażowania pracowników w sprawy firmy.

Ponieważ wiadomo było, że w firmie zanosi się na duże zmiany, zdecydowano się na realizację projektu opracowania i wdrożenia strategii z wykorzystaniem metody PRAXcard.

Pierwszy dzień pracy

Przed rozpoczęciem prac konieczna była rozmowa z obydwoma właścicielami firmy oraz jej kierownictwem. Celem było przede wszystkim zebranie danych, które przybliżyłyby branżę, rynek, opisały dotychczasowe kompe-

PRAXcard® jest koncepcją zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach, ułatwiającą ukierunkowanie działań określonej grupy ludzi na realizację i aktualizację określonych zamierzeń strategicznych.

tencje pracowników oraz silne strony firmy. Należało znaleźć potencjał możliwy do rozbudowy i procesy wymagające zmiany. Trzeba było też poznać osobiste cele rozmówców, aby uwzględnić je w opracowywanym później systemie wartości.

Warsztaty strategiczne, czyli dokąd zmierzamy?

Kolejnym krokiem było ustalenie strategicznych kierunków rozwoju firmy, która przechodziła w ręce młodego człowieka, chcącego uporządkować dotychczasowe procesy i jasno określić, co firma chce osiągnąć w najbliższych latach.

Mając do czynienia ze zmianą zarządu oraz stylu zarządzania, konieczne było również ustalenie nowych zasad określających kulturę organizacyjną firmy. Należało zdefiniować wartości, które łączą wszystkich pracowników i powodują, że czują się oni jedną firmą. Następnie należało dokładnie zdefiniować grupę klientów, których firma chce przekonać do oferty firmy. Precyzyjne określenie, kto ma być klientem – ułatwia sprecyzowanie jego oczekiwań. Ostatni dzień warsztatów był poświęcony określeniu misji oraz wizji. Współpracownicy czując, że nowy szef firmy w dużo większym stopniu chce przekazać im odpowiedzialność za losy firmy, okazali ogromne zaangażowanie i z pasją dyskutowali nad przyszłością firmy.

Warsztaty wdrożeniowe, czyli jak to osiągniemy?

Pozostało jeszcze przełożenie strategicznych założeń firmy na konkretne działania. Po pierwsze, należało zdefiniować tematy strategiczne, czyli główne wyzwania strategiczne, które

hierarchizację projektów, ustalić, które należy realizować od razu, aby jak najszybciej osiągnąć założone cele strategiczne. Następnie należało ustalić kto i w jakim zakresie będzie odpowiedzialny za wyniki poszczególnych mierników. Bardzo dobrym pomysłem było zorganizowanie comiesięcznych spotkań, podczas których podejmowane były dyskusje dotyczące realizacji strategii oraz jej aktualności w kontekście warunków rynkowych.

Podsumowanie

Analizując proces wdrażania strategii w firmie „Stolarek” z całą pewnością można stwierdzić, że pracownicy firmy pana Józefa, za pomocą koncepcji PRAXcard osiągnęli konkretyzację strategicznych zamierzeń, ich odpowiednią komunikację i analizę. Wszystkie inicjatywy strategiczne powiązane zostały z systemem motywacyjnym i budżetowaniem. Zarząd firmy wyraźnie odczuwał, że pracownicy identyfikują się z tymi celami, bo współuczestniczyli w ich opracowywaniu.

stały przed firmą. Po drugie, trzeba było określić grupy osób zainteresowanych rozwojem firmy (właściciele, klienci, dostawcy) i sprecyzować ich oczekiwania. I po trzecie – należało zdefiniować konkretne cele, akcje i mierniki wspierające realizację strategii. Wszystkie powstające pomysły trzeba było powiązać w konkretne projekty strategiczne, nadać im nazwy, określić ich cele oraz przydzielić odpowiedzialnych za realizację liderów.

Spotkanie podsumowujące

W kolejnym etapie realizacji projektu, liderzy projektów przygotowali budżety. Trzeba było przeprowadzić

Pan Józef, widząc zaangażowanie swojego syna oraz pozostałych pracowników, mógł być pewien, że decyzja o przekazaniu władzy była słuszną, a zaproszenie pracowników do współudziału w tworzeniu przyszłości firmy było najlepszym posunięciem, na które wcześniej nie miał czasu, a może i odwagi. ■

Autorzy są Trenerami firmy BSC Consulting należącej do Międzynarodowej Sieci Ekspertów ds. Strategii