

## **O strategii biznesu**

Pamiętam dylemat przed jakim stanąłem wiele lat temu. Wśród partnerów handlowych firmy, dla której pracowałem, jeden stanowił prawdziwe wyzwanie. Sprzedawał bardzo dużo stolarki, tyle że robił to objeżdżając lokalne targowiska i prezentując nasze produkty można powiedzieć „z wozu”. Ktoś zapytał, co w tym złego? A jednak. W tym samym czasie przedsiębiorstwo przyjęło strategię silnego wyróżnienia, nie szczędząc środków na działania reklamowe podkreślające ekskluzywność wyrobów i obsługi klienta. Czy w takim przypadku należało zrezygnować z tego pośrednika, czy też machnąć ręką na założenia i pozwolić mu sprzedawać według własnego uznania? Dla mnie sprawa była jasna. Od zawsze na biznes staram się patrzeć w długim horyzoncie, poświęcając doraźne korzyści. Szkoda tylko, że urodziłem się ciut za późno, aby włączyć się do gry na poziomie kapitałowym.

Na pewno słyszeli Państwo o statystykach, które mówią, że ponad 90% firm upada w ciągu pierwszego roku, a wiele z nich nie przetrwa pierwszych 10 lat. Dlaczego tak się dzieje? Otóż odpowiedź nie jest jednoznaczna. Wiele z tych podmiotów powstało wyłącznie jako odpowiedź na chwilową szansę, inne bez żadnego pomysłu na rozwój. Pozostałe nie zrobiły tylko jednej prostej rzeczy, która będzie przewijać się przez ten tekst. Podejrzewam, że prowadząc swój biznes każdy ma pewne poczucie stabilizacji albo nawet sukcesu i pomimo wszechobecnej biurokracji nie chcesz zrezygnować z prowadzenia firmy. Uwaga - nawet jeśli firma posiada stałe i pewne źródło dochodu, i nic nie wskazuje, że miałyby się to zmienić, nie oznacza to, że nie czekają problemy. Tak naprawdę mówię o najbliższej przyszłości wielu dobrze prosperujących firm, które nieświadomie podcinają swoje rynkowe skrzydła. Błąd w prowadzeniu biznesu w Polsce polega najczęściej na tym, że właściwie nie do końca wiemy, co tak naprawdę chcemy osiągnąć. Dlatego korzystamy z każdej nadarzającej się okazji do zarobienia pieniędzy. Nie wszystkie firmy tak postępują. Liderzy rynku, czyli najczęściej dwie lub trzy wiodące firmy nie łapią okazji. Czyżby nie chciały zarobić? Odpowiedź brzmi nie. Liderzy po prostu planują swoje dochody. Firmy wiodące dobrze wiedzą jaki będzie ich zysk w przyszłości. Powiem więcej - czołówka w rankingu danej branży nie tylko przewiduje swój wynik finansowy, ale potrafi również w porę zareagować na niekorzystne zmiany na rynku. Takiej firmie nic nie jest groźne. Nazywamy to strategicznym podejściem do biznesu. Można spokojnie przyjąć, że 99% firm, które zostały zamknięte, nie posiadało strategii, czyli planu działania swojego biznesu. Wielu konkurentów przestało istnieć pomimo początkowych sukcesów, dając powód do najbardziej śmiałych lub groteskowych teorii na temat przyczyn. Jak rozpoznać firmę, która nie ma strategii? Nie jest to przesadnie trudne zadanie. Można choćby zapytać. Gdyby jednak nie było takiej szansy, przedsiębiorstwa o kruchych

podstawach strategicznych można rozpoznać po kilku wyrazistych aspektach prowadzonego przez nie biznesu. Pierwszym z takich czynników jest łączywość, która objawia się tym, że taka firma chwyta się każdej okazji do zarobienia pieniędzy, nawet jeśli nie jest to zgodne z profilem prowadzonej działalności. Liczy się szybki zysk pod każdą niemal postacią. Nieprzewidywalność dochodów najczęściej skutkuje w zbyt optymistycznym nastawieniu i późniejszym rozczarowaniu podczas przeprowadzania akcji reklamowych. Innym czynnikiem jest słaba lub żadna kontrola prowadzonej działalności. Taka firma nie mierzy skuteczności podejmowanych działań, bo najważniejszym wskaźnikiem jest pozytywny wynik finansowy albo ilość nowych klientów. Często też firmy, które nie realizują określonej strategii, wdają się w wojny cenowe z konkurencją, które prowadzą do rażącego spadku przychodów. Nie znają swojego klienta, więc każdy jest klientem nowym i rzadko rozpatrują czy klient wraca, czy nie. Mówiąc na skróty, biznes tak prowadzony jest po prostu ślepy z założenia.

Kilka słów o strategii w ujęciu teoretycznym. Jest ona powszechnie rozumiana jako pewien plan działania organizacji, związany z jej obecną i przyszłą pozycją w otoczeniu oraz pewien względnie trwałe i spójny sposób działania. Służy zaś realizacji zasadniczych, długookresowych celów organizacji przy założeniu jej funkcjonowania w określonym środowisku. Strategię przedsiębiorstwa można opisać w prosty sposób za pomocą czterech elementów: celów strategicznych, domeny działania, sposobu zdobywania przewagi konkurencyjnej i strategii funkcjonalnych. Cele strategiczne wskazują kierunek, w którym firma zmierza, określają ramy planów strategicznych, ustalają sposób motywowania pracowników oraz sposoby kontroli wykonywania tych planów. Pisząc o strategii, nie można nie wspomnieć pruskiego generała z czasów napoleońskich, Carla von Clausewitza. Ten właśnie człowiek, często wskazywany jako ojciec myślenia strategicznego, w swojej książce „O wojnie” zawarł tezy, które do dnia dzisiejszego są wykorzystywane nie tylko w zakresie sztuki wojennej, ale również biznesowej. On to właśnie zaproponował prawdopodobnie najbardziej syntetyczną definicję pojęcia, o którym mowa w tym artykule – „Strategia określa miejsce, czas i siły, to znaczy gdzie, kiedy i czym walczyć”. Kwintesencja tematu.

Zawsze otwartym pozostaje pytanie, jak zabrać się do opracowania strategii, a przede wszystkim, jak ją wdrożyć. Pierwszy krok to diagnoza. Po pierwsze - spróbuj opisać swoją obecną sytuację. Można to zrobić na co najmniej dwa sposoby. Standardowo przeprowadza się tzw. analizę SWOT. Jest to krótki opis mocnych i słabych stron biznesu oraz szans i zagrożeń dla rozwoju firmy zarówno wewnętrznych, jak i pochodzących z otoczenia – rynku i konkurencji. Przy tym uwaga zasadnicza – analiza robiona nie po to, aby zapisać kartkę, ale aby zrozumieć faktycznie sytuację, w jakiej się znajdujemy. Drugim i niezwykle skutecznym

sposobem na określenie obecnej sytuacji firmy jest zapytanie własnych klientów. Jeśli istnieje możliwość uzyskania informacji od klienta, warto go zapytać o to, jak postrzega produkt lub usługę, jakie widzi korzyści, czy jest coś, co klient chciałby zmienić w ofercie, a może jest jakaś rzecz, która mu nie odpowiada. Warto również wiedzieć jak klient postrzega firmę, z czym kojarzy nazwę - zarówno pozytywnie jak i negatywnie. Wywiad wśród klientów jest świetnym uzupełnieniem analizy SWOT. Dzięki temu zyskuje się porównanie wyobrażeń o stanie firmy z tym, co myślą klienci. Pamiętać należy przy tym, że transakcja zachodzi w umysłach klientów. Warto skorygować mniemanie jakie powstało wewnątrz firmy o to, co powie klient. Już wstępne poznanie obecnej sytuacji rynkowej firmy daje więcej niż godziny spędzone na analizie wyników finansowych. Jedna uwaga – jeśli już decydujemy się na pytanie klientów o zdanie na temat oferty, starajmy się powtarzać ten proces co jakiś czas. Wprowadzanie zmiany na podstawie wypowiedzi klienta i koncentracja na tym, powinna bezwzględnie łączyć się decyzją by małymi kroczkami dawać mu coraz większą wartość. Następną kwestią to misja przedsiębiorstwa. Element wyjątkowy niedoceniany, a przede wszystkim źle przygotowywany i wdrażany. Misję należy budować i stale przypominać o niej klientom i pracownikom. Zapewne nie raz każdy z Państwa widział komunikat na wizytówce, stronie WWW albo wywieszony w siedzibie firmy napis wyglądający jak motto w stylu: "Jesteśmy tacy to a tacy, ponieważ ...". Najprawdopodobniej to misja przedsiębiorstwa. Niestety wiele firm wciąż nie rozumie do czego służy misja i w jaki sposób może przyczynić się do wzrostu firmy. Najczęściej misję pojmujemy jako zdanie lub dwa mówiące o tym dlaczego jesteśmy wspaniali, warto u nas kupić, bo jesteśmy i tego typu podobne. Tak skonstruowanej misji daleko do doskonałości. Jedyną korzyść z tego "powiedzonka", to motywacja dla kierownictwa i części pracowników. W najgorszym wypadku misja nie jest zgodna z prawdą i staje się tematem nr 1 dla niezadowolonych klientów. Prawidłowo skonstruowana misja jest mocno osadzona w świecie potrzeb klienta - trzeba mówić o tym, czego pragnie klient, a nie o sobie. Jest równocześnie granicą w postępowaniu z każdym klientem. Misja powinna rozstrzygać, w jaki sposób załatwiane są interesy klienta podczas sprzedaży, obsługi, reklamacji i innych form kontaktu. Przykładowo stwierdzenie typu: "Nasz Klient nasz Pan" przesądza zachowanie obsługi w każdej, nawet bardzo problematycznej sytuacji na korzyść klienta. Wbrew pozorom jest to bardzo porządna, choć skrajnie prokliencka misja. Otwartym jest pytanie, czy jako organizacja jesteśmy w stanie jej sprostać. O elemencie strategii, o której von Clausewitz pisał, że on zreczne doprowadzenie przeważających sił do punktu decydującego opowiem przy okazji kolejnego artykułu, gdyż temat strategii to wieloaspektowa opowieść. *Piotr Lutek*