



Nazwa ośrodka: **Tarnobrzaska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.**
Tytuł pakietu: **Tworzenie strategii rozwoju małej firmy**
Grupa: **Zarządzanie przedsiębiorstwem**
Autor: **Witold Pycior**
Aktualizacja:
Data opracowania: **17-08-2007**

W krajach Europy Zachodniej oraz w Ameryce Północnej własną strategię rozwoju opracowuje większość organizacji takich jak: szpitale, szkoły, urzędy oraz małe i duże firmy, ponieważ posiadają one głęboko zakorzoną świadomość, że dobrze opracowany plan długookresowy decyduje o rozwoju każdego przedsięwzięcia.

Strategia firmy to zbiór celów i zadań, jakie przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć w długim okresie funkcjonowania oraz sposoby realizacji tych zadań. W praktyce jednak tym terminem określa się każdą formę planowania działalności (często niesformalizowaną istniejącą niejako „w głowie” właściciela firmy lub kandydata na właściciela).

Wprowadzanie zarządzania strategicznego w środowisku polskich MSP nie jest proste, ponieważ jest to przeszczep z innej kultury. Niestety, w dobie globalizacji nie ma innego wyjścia! Nawet mała firma może i powinna mieć strategię. Nawet mikrofirma. Dzięki temu wie, gdzie idzie. Znajduje i przywiązuje sobie klientów. Wie, co sobą reprezentuje.

Określając strategię firmy poszukujemy odpowiedzi na kilka strategicznych pytań:

- na czym polega nasz biznes?
- gdzie są jego granice ?
- jaką pozycję zająć na rynku ?
- czym odróżnić się od konkurencji?
- gdzie koncentrować uwagę, zasoby, inwestycje czyli co jest najważniejsze i najpilniejsze?.

Punktem wyjścia opracowania strategii firmy jest diagnoza jej sytuacji wewnętrznej i otoczenia.

Każdy przedsiębiorca powinien potrafić zarządzać szansami i być oportunistą, ale w nieco inny sposób. Powinien umieć dopasowywać szanse do swoich możliwości i iść w jasno określonym i zaplanowanym kierunku. Strategia firmy powinna określić jej pożądane cechy, atuty i słabości, powinna też uwzględniać szanse i ograniczenia tkwiące w otoczeniu.

Diagnoza sytuacji wewnętrznej powinna dotyczyć:

- sytuacji finansowej
- struktury organizacyjnej
- jakości i liczby personelu
- pozycji na rynku
- procesu wytwórczego
- zdolności firmy w dziedzinie marketingu



- zdolności firmy w dziedzinie badań i rozwoju
- celów i strategii preferowanych w przyszłości

Ważnym elementem diagnozy jest analiza profilu firmy w kontekście branży w jakiej ona działa. Profil przedsiębiorstwa i jego produkcji – zawiera informacje o firmie, jej produktach czy usługach; ma za zadanie prezentować wiarygodność firmy. Musi to być krótki opis zawierający informacje określające zdolność firmy do osiągnięcia zysków, charakterystykę wytwarzania produktów lub świadczenia usługi, opis rynków zbytu, zatrudnienie i inne główne wskaźniki działalności firmy.

Wizja firmy jest zazwyczaj marzeniem właściciela i zakreśla planowaną drogę rozwoju firmy oraz określa stopień ambicji w zarządzaniu strategicznym. Wizja firmy ułatwia ocenę relacji pomiędzy zakreślonymi celami firmy, a jej bieżąca wydajnością. Ponadto, określa ona kierunki działań, nadając sens pracy, przez co motywuje pracowników i wciąga ich w realizację celów firmy. Wizja firmy łączy bieżące interesy z kulturą organizacyjną firmy, tworząc wspólne wzorce wartości dla pracy poszczególnych pracowników.

Kwintesencją wizji oraz wyrażeniem polityki firmy jest sformułowanie jej misji.

Misja firmy klaruje generalny kierunek działania firmy oraz ułatwia przedsiębiorcy i jego pracownikom uchwycenie zasadniczych elementów tworzących przewagę konkurencyjną firmy na rynku, w długim okresie czasu. Misja stanowi środek komunikacji wewnątrz firmy i na zewnątrz. ułatwia bowiem zakomunikowanie pracownikom celów firmy oraz informowanie akcjonariuszy, dostawców, klientów.

Cechy dobrze sformułowanej misji są następujące:

- Łatwa do zdefiniowania i zakomunikowania.
- Oparta na wartości produktu globalnego, z punktu widzenia klienta i potrzeb rynkowych jakie produkt zaspakaja.
- Zdefiniowana na pojęciach: potrzeba, klient, produkt, przewaga konkurencyjna.
- Motywująca.
- Odzwierciedla planowaną politykę firmy względem: klientów, dostawców, dystrybutorów, konkurencji.

Strategię rozwoju przedsiębiorstwa konkretyzują jej cele. Cele firmy powinny być wyrażone w formie motywującej pracowników oraz obejmować:

- cele ekonomiczne [kryteria księgowo]
- cele ilościowe [wielkość sprzedaży, udział w rynku, marża zysku]
- cele jakościowe, związane z postrzeganą przez klienta wartością produktu globalnego
- cele związane z rozwojem firmy i jej zarządzaniem.

Cele strategiczne to cele długoterminowe, np. na najbliższe trzy lata, które określają co w tym czasie firma powinna osiągnąć? Wbrew pokutującym opiniom, cele strategiczne nie muszą być mierzalne. Organizacja nie może i nie powinna bazować tylko na liczbach. Musi też bazować na wartościach niemierzalnych. Przykładowo: cel strategiczny typu: "Moja firma zwiększy miesięczny zysk do poziomu 150 tys złotych w ciągu 3 lat licząc od początku 2007 roku" - jest równie ważny co cel typu: "Sprawię, że klienci będą kojarzyli moją firmę jako wyłącznego lidera w dziedzinie" . Tak naprawdę te cele nie wyrażone liczbami również można mierzyć. Są one bardzo ważne - nie tylko o liczby bowiem chodzi w biznesie,

przynajmniej w dzisiejszych czasach, gdy konsumenci wybierają droższe produkty tylko dlatego, że istnieje między nimi a marką więź emocjonalna.

Cele taktyczne zwane też operacyjnymi - są odpowiedzią na pytanie "Jak można zrealizować dany cel strategiczny?"

Sposób osiągnięcia celów taktycznych odzwierciedla plan marketingowy

Jest on w praktyce realizowany jest przez działania do których należą:

- określenie potrzeb,
- kształtowanie produktu z punktu widzenia potrzeb nabywców,
- tworzenie i utrzymywanie popytu,
- ustalenie polityki rynkowej,
- finansowanie i kredytowanie obrotu,
- działania związane z fizycznym ruchem towarów

Działania marketingowe podejmuje się za pomocą określonych instrumentów takich jak:

Instrumenty związane z dystrybucją:

- kanał dystrybucji
- organizacja fizycznego przepływu towarów

Instrumenty związane z aktywacją sprzedaży:

- propaganda gospodarcza,
- reklama
- public relations (odbior społeczny działalności firmy, inaczej opinia o firmie),
- promocja sprzedaży (sales promotion)

Każda firma może mieć własną metodę prowadzenia marketingu, jednak każda z tych metod powinna uwzględniać 4 etapy:

1. określenie rynku,
2. sformułowanie celów i strategii marketingowej,
3. przygotowanie wykonania planu działalności marketingowej,
4. kontrolowanie reakcji, sprzedaż i opłacalności

Dobra strategia powinna koncentrować się nie tylko na możliwościach utrzymania się firmy na rynku w warunkach ostrej konkurencji ale również na szukaniu innowacyjnych okazji. Działalność każdej firmy powinna się koncentrować na potrzebach klientów i ich oczekiwaniach. Właśnie postawy i oczekiwania klientów są czynnikiem generującym innowacje. Firma, która pierwsza potrafi przewidzieć co będzie się podobać klientom w przyszłym sezonie lub która z nowinek technicznych ma szansę stać się przebojem ma szansę osiągnąć sukces, a przyjęta przez nią strategia okaże się być trafną.

Praktyczne wykorzystanie informacji

Celem pakietu jest zwrócenie uwagi na sens i pobudzenie zainteresowania przedsiębiorcy zagadnieniem planowania szerszego niż operacyjne. Znając realia polskie oczywiście trudno spodziewać się, że krótki artykuł zmobilizuje MSP do zaangażowania w takie procesy. Niemniej jednak zawarte w artykule treści mają aspekt praktyczny. Ich rola

polega na uświadomieniu roli oraz uproszczonym wyjaśnieniu istoty planowania długookresowego. Jednym z pierwszych zastosowań tej wiedzy może być wykorzystanie przy przygotowywaniu strategii firm na potrzeby wniosków aplikacyjnych, gdzie często jest wymagane zaprezentowanie strategii firmy. Praktyczne tworzenie tego dokumentu wymaga oczywiście nabycia umiejętności, które można zdobyć poprzez korzystanie z doradztwa i zajęć interaktywnych. Niemniej jednak znając istotę tego typu planowania oraz niezbędne elementy strategii można podjąć się jej przygotowania wraz z zespołem współpracowników.

Źródła informacji podanych w pakiecie

1. Ulrich Werner, Jarosław Sołtys, „Moja firma- jak działać na wolnym rynku ?”, THAURUS 1991
2. Janusz Ostaszewski, „Jak zarządzać finansami firmy”, Warszawa 1994
3. Irena Hejduk, „Jak startować w biznesie propozycja dla małych firm”, Warszawa 1992
4. Richard R. Gallagher, „Mała firma to takie proste”, Kraków 1992
5. Witryna internetowa firmy BSC STAR
6. Witryna internetowa firmy Ententa

oraz własne doświadczenia i wiedza.