



4. Strategia i wybór kierunków działania

Jeżeli chcesz pracować na swoim, zapewne zastanawiasz się nad tym, jak firma może wyglądać w przyszłości. I do tego potrzebujesz strategii. **Strategia nadaje firmie kierunek, jest jak kompas wskazujący kurs.**



Strategia

Opracować strategię to znaczy wybrać branżę, w której chcesz prowadzić działalność, określić, kto będzie twoi klientem i ustalić, czego potrzebujesz, by przetrwać i się rozwijać.

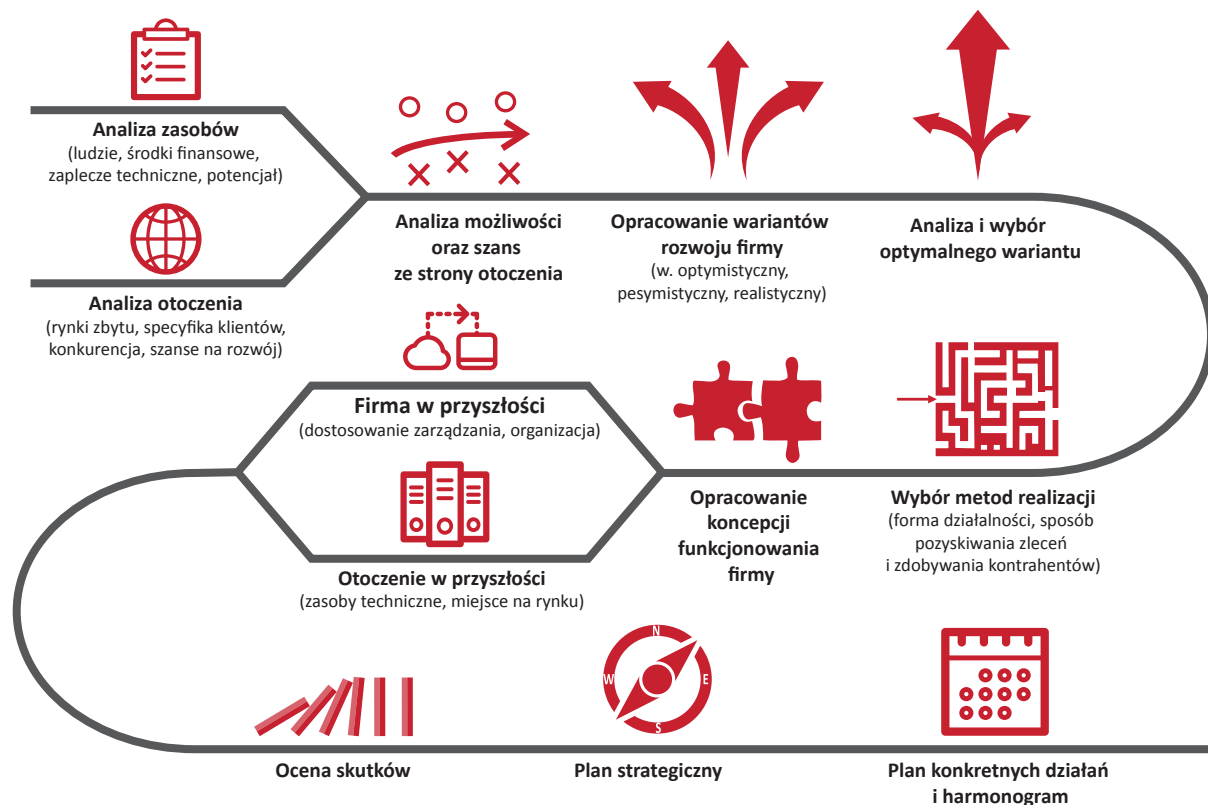
Powinieneś zatem przystąpić do określenia:

- celów,
- zasobów technicznych i finansowych,
- potencjału,
- źródeł finansowania,
- analizy otoczenia,
- rynków zbytu,
- konkurencji,
- szans na rozwój.

Zastanów się, czy chcesz działać na rynku lokalnym, czy ogólnopolskim, czy zaadresujesz swój produkt do wąskiej grupy odbiorców (np. kobiet, dzieci, osób starszych), czy do wszystkich, czy będą to dobra rzadkie, czy powszechnie dostępne.

Przygotuj kilka wariantów strategii, oceń je i wybierz optymalny. Następnie opracuj plan strategiczny i plan konkretnych przedsięwzięć. Powinieneś też określić ramy czasowe, nakreślić, kto będzie podejmował decyzje i ponosił za nie odpowiedzialność oraz jakich rezultatów się spodziewasz (finansowych, sprzedażowych czy innych).

PRZYGOTOWANIE STRATEGII



Strategię opracuj na kilku poziomach:

- Strategia firmy** – działania zmierzające do osiągnięcia przewagi nad innymi firmami;
- Strategia biznesu** – działania prowadzące do osiągnięcia założonych celów;
- Strategia funkcjonalna** – działania na poziomie firmy zapewniające realizację celu.

Elementy strategii

Na poziomie firmy strategię często dzieli się na:

- kosztowe (przewagę konkurencyjną uzyskuje się dzięki niższym kosztom wytwarzania lub usług) – np. sieć sklepów Biedronka czy Lidl;
- dyferencjacji (firma oferuje produkty bądź usługi specyficzne, które wyraźnie odróżniają się od produktów oferowanych przez konkurencję).

Można też przygotować strategię, która koncentruje się na sposobie dostarczania produktów lub usług w unikatowy, wypracowany przez firmę sposób (np. McDonald's).

Jednym z największych sukcesów firmy Apple był iPod. Na rynku było już wówczas wiele przenośnych cyfrowych odtwarzaczy muzycznych. Celem Apple'a było ukazanie unikatowych zalet urządzenia, takich jak rozmiar, kolor i innowacyjny design. Sukces jednego produktu pociągnął za sobą sukces następnego: iPod, iPhone, iPad okazały się hitami.

Każda strategia, której wdrożenie ma przebiegać prawidłowo, powinna uwzględniać domenę działania (określającą, gdzie i komu firma zamierza sprzedawać swoje wyroby bądź usługi). Pamiętaj, że Rolls Royce odniósł sukces dzięki temu, że produkt został zaadresowany do odpowiedniej grupy odbiorców.

Jeśli planujesz nowy biznes, dywersyfikację działalności lub zamierzasz kupić lub zainwestować w istniejący biznes, doskonałym narzędziem, dzięki któremu ocenisz trudność rynku, na którym chcesz rywalizować, będzie analiza 5 sił Portera.

Jeśli natomiast już działasz na rynku, pokaże ci kontekst konkurencyjny, w jakim się znajdujesz. Rozumiejąc siły, jakie wpływają na sytuację rynkową w twojej branży, możesz wypracowywać strategię, które pozwolą ci uzyskać przewagę konkurencyjną i zwiększać zyski.

Analiza 5 sił Portera polega na analizie konkurencyjności na rynku w pięciu wymiarach:

1. Siła rywalizacji konkurencyjnej na rynku.
2. Zagrożenie ze strony nowych wejść na rynek.
3. Zagrożenie ze strony substytutów.
4. Siła przetargowa dostawców.
5. Siła przetargowa nabywców.

Przed wejściem na rynek oceń dokładnie sektor, w którym firma planuje działalność. I pamiętaj, jeżeli działanie tych sił jest zbyt duże – to znaczy, że konkurencja jest tak duża, że osiągnięcie oczekiwanych zysków może okazać się niemożliwe. Oznacza to, że sektor nie jest atrakcyjny dla nowej działalności gospodarczej. Jeżeli natomiast działanie tych sił jest słabe to także konkurencja jest słaba – możesz przystąpić do działania.

Określ, w jakiej sytuacji firma chce i może się znaleźć w przyszłości i jakie działania należy podjąć, by cel ten osiągnąć. Ustal, co stanowi o twojej przewadze strategicznej (co wyróżnia twoją firmę wśród innych) oraz co należy zrobić, by tę przewagę utrzymać i wzmocnić.

W tym celu przygotuj:

- plan strategiczny – określ, w którym kierunku powinna podążać firma w ciągu kilku, kilkunastu lat;
- plan taktyczny – określ katalog działań, jakie masz podjąć (np. umowy, jakie należy zawrzeć; zasoby, które należy powiększyć etc.) w ciągu paru lat;
- plan operacyjny – skoncentruj się na konkretnych działaniach w najbliższym okresie, np. kilku miesięcy.

Plany operacyjne mogą być: jednorazowe (opracowane w celu przeprowadzenia działań, które w przyszłości prawdopodobnie nie będą się powtarzać) lub ciągłe (wymagające ciągłej aktualizacji polityki, przepisów, regulaminów etc.).

Możesz też próbować udoskonalać swoją usługę bądź produkt, korzystając z opinii klientów. Tak robi chociażby Google i wiele innych firm.

Więcej informacji na temat elementów, jakie powinna zawierać strategia, znajdziesz na stronach Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości: 20 przykazań strategicznych. Dobre praktyki budowania i wdrażania strategii w mikro, małych i średnich firmach www.parp.gov.pl/files/74/18755.pdf.

