

Lider

rozwoju firmy

(bezpłatny fragment książki)

Włodzimierz Dębski

2026

PRZEDMOWA

Z wielką przyjemnością przyjąłem propozycję napisania przedmowy do kolejnej książki Włodzimierza Dębskiego pod tytułem „Lider rozwoju firmy”, która ukazała się w ramach cyklu omawiającego rolę i znaczenie lidera w firmie. W książkach z tej serii zarządzający przedsiębiorstwami, które przykładowo mogą być w trudnej sytuacji organizacyjnej, finansowej lub produkcyjnej, znajdą szereg porad i wskazówek niezbędnych do rozwiązania zaistniałych problemów. Nie bez znaczenia jest również pomoc w uświadomieniu sobie jakim jestem szefem i co powinienem zrobić, aby skutecznie budować zespół zdolny do podejmowania najtrudniejszych wyzwań. Otwierając książkę czytamy o intrygująco zapowiadającej się grze o rozwój firmy, zapewniającej jej sukces i bezpieczeństwo, dziś i w przyszłości. Już we wstępie autor odpowiada na pytanie, dlaczego podjął temat związany z rozwojem firmy, wskazując przede wszystkim na coraz szybciej zmieniającą się rzeczywistość. Należy oczywiście zgodzić się z Włodzimierzem Dębskim, że stagnacja w firmie jest jej cofaniem się i wielkim zagrożeniem dla jej bytu, ale dopiero wskazanie przez autora dziesięciu wyraźnie zauważalnych zmian uświadamia nam szybko zachodzące procesy zmian. Aby za nimi nadążyć musimy poznać, zaakceptować i w praktyce wdrożyć nowe techniki wytwarzania, innowacyjne metody zarządzania, cyfryzację procesów oraz nowe formy kształcenia, motywowania i zatrudniania pracowników. Autor wskazuje na nowe formy organizacji firm i roli nieznanych dotąd czynników wpływających na ich rozwój, ale również na pojawiające się ograniczenia związane z bezpieczeństwem w zakresie cyfryzacji procesów decyzyjnych i produkcyjnych oraz wykorzystywania sztucznej inteligencji (AI). Ważnym zagadnieniem, z którym musi się zmierzyć lider są obecnie problemy zmian społecznych, kulturowych oraz prawnych wynikających chociażby z regulacji Unii Europejskiej.

Niezwykłe ciekawym problemem podniesionym przez autora jest rola dobrze przygotowanej strategii rozwoju firmy, która jest wieloetapowym drogowskazem dla osiągnięcia celu głównego firmy, poprzez wykonywanie prac cząstkowych na każdym

etapie jego realizacji. Dokument taki powinien być nie tylko opracowany, ale przedyskutowany z pracownikami i sukcesywnie realizowany oraz w miarę potrzeb modyfikowany i uaktualniany. Włodzimierz Dębski, zgodnie ze swoim zwyczajem, przedstawia w systemie dekalogowym dziesięć powodów wskazujących na obawy menedżerów przed podjęciem opracowania strategii rozwoju firmy. Jednocześnie jednak formułuje zasady pomagające menedżerowi w opracowywaniu strategii, która steruje procesami wzrostu i doskonaleniu organizacji w długoterminowej perspektywie i może stać się kluczem do sukcesu firmy. Omówienie różnych strategii, w tym ekspansji, dywersyfikacji, efektywności i innowacji daje czytelnikowi obraz możliwych wyborów w tym zakresie. Z pewnością ważną podpowiedzią są wskazane rodzaje niezbędnych dokumentów w budowaniu strategii przedsiębiorstwa. Autor zwraca również uwagę na konieczność posiadania „pomysłu na firmę” oraz zdiagnozowanej niszy rynkowej dla swoich produktów lub usług.

Zgoła odmiennym problemem poruszonym w książce jest rola i znaczenie światowego otoczenia geopolitycznego i społecznego w rozwoju firmy. Z pewnością wielki wpływ na polską gospodarkę miała pandemia Covid-19 i wojna w Ukrainie. Omawiając nową politykę przemysłową Europy autor wskazał dziesięć podstawowych zmian na rynkach światowych w zakresie geopolityki wpływających na polskie firmy. Dlatego też przyszłość polskiego biznesu będzie zależała w dłuższej mierze od umiejętności zarządzania ryzykiem geopolitycznym. Biorąc pod uwagę to niestabilne otoczenie Włodzimierz Dębski opracował dziesięć kroków dla stałej aktualizacji strategii rozwoju organizacji. Autor trafnie podkreśla znaczenie kryzysów zmieniających gospodarkę oraz globalizacji, która podzieliła świat na obszar taniej siły roboczej i kraje wysokich technologii i konsumpcjonizmu. W książce znajdujemy również rozważania co do przyszłości i nadchodzących kolejnych zmian na świecie i w naszym najbliższym otoczeniu do których lider musi się przygotować. Wskazane są więc różne metody typu trendwatcher, która umożliwia ustalić trendy i wpływa na decyzje zakupowe innych osób oraz określa grupy potencjalnych klientów. Ciekawym elementem, który musi być także przedmiotem analiz menedżera są zachodzące zmiany w charakterze pracy oraz pojawiających się nowych rodzajów zawodów. I w

tym wypadku otrzymujemy dekalog wskazań i porad dotyczących tej problematyki, a szczególnie na co powinniśmy zwrócić szczególną uwagę.

Włodzimierz Dębski zwraca również uwagę na relacje firmy z otoczeniem wskazując na rozwój i budowanie społeczeństwa obywatelskiego oraz rolę w tym zakresie ekonomii społecznej. Omawiając te problemy wskazuje na przykłady w konkretnych spółkach oraz literaturę dotyczącą teorii interesariuszy i modelu społecznego przedsiębiorstwa. Wskazując dziesięć typów charakteru interesariuszy pokazuje możliwości ich wpływu na działalność firmy. Ciekawą wskazówką jest zalecenie dotyczące sporządzenia mapy interesariuszy, dokonania ich oceny i utworzenia czterech grup umożliwiających między innymi na sprecyzowanie strategii zaangażowania przedsiębiorstwa w zakresie kontaktów z nimi, w sposób najkorzystniejszy dla menedżera i firmy. Specjalne miejsce w swojej książce autor poświęca nowym formom i trendom organizacji firm, określając przyczyny przyspieszające zmiany w zasadach ich funkcjonowania. W tym kontekście Czytelnik z pewnością zainteresuje się rodzajami spółek w gospodarce cyrkulacyjnej oraz cechami firm zrównoważonego rozwoju biznesu. Autor niejako przy okazji wyjaśnia ESG, które jest nie tylko sposobem na wzrost wartości firmy, ale także jednym z elementów przewagi, na coraz bardziej drapieżnym i wymagającym rynku, w walce o klienta. Pokazując inne wzorce struktury zarządczej przedsiębiorstw omawia organizację turkusową oraz tak zwaną „bez strachu” przedstawiając zasady ich budowy. Ciekawej reasumpcji naszej wiedzy jednocześnie ją uzupełniając i porządkując, dokonuje autor w rozdziale dotyczącym roli nowych technologii w rozwoju firm oraz miejsca Polski na tle gospodarek światowych. Budowanie wizji rozwoju firmy i kreślenia jej miejsca na tej rewolucyjnej drodze postępu technicznego i technologicznego to konieczność uwzględniania takich czynników jak zielona transformacja energetyczna w tym energia jądrowa, nowatorskie technologie i produkty, inteligentne systemy zarządzania, technologia 5G i Internet Rzeczy. Równie ważnym tematem na drodze rozwojowej przedsiębiorstwa jest łatwość i zdolność do wykorzystywania umiejętności i wiedzy w ramach organizacji sieciowych firm typu klastry lub demokracji partycypacyjnej umożliwiającej kolektywne

podejmowanie decyzji w ramach wspólnie podejmowanych działań. Autor podkreśla, że wszystkie te działania muszą iść w parze z gospodarką kadrową ponieważ, jak udowadnia, aby rozwijać firmę należy przede wszystkim postawić na ludzi. Szybko zmieniający się rynek pracy stwarza zagrożenia dla realizacji polityki personalnej w większości firm. Zagrożenia te wynikają głównie z problemów demograficznych, ale też niespójnej i pełnej obaw polityki emigracyjnej. Mając na względzie, że rynek pracy nie będzie już taki sam, należy testować nowe modele zatrudniania pracowników, innowacyjne systemy czasu pracy, pracę zdalną oraz zasady skróconego tygodniowego czasu pracy. Jest to istotne tym bardziej, że równocześnie następuje transformacja stanowisk pracy związana z wprowadzaniem cyfrowej automatyzacji oraz sztucznej inteligencji (AI) na wielu obszarach działalności przedsiębiorstwa z jednoczesnym pojawianiem się szeregu nowych zawodów. Podkreśla także wpływ sztucznej inteligencji na funkcjonowanie firmy bardzo szeroko omawiając wszystkie aspekty związane z jej wdrożeniem lub skutkami zaniechania. Włodzimierz Dębski omawia możliwości i warunki wdrażania nowych systemów pracy, ale podkreśla konieczność wcześniejszego przeszkolenia wszystkich pracowników i przeprowadzenia akcji informacyjnej zapewniającej prawidłową komunikację wewnętrzną w przedsiębiorstwie. Dlatego też omawia nową politykę szkoleniową uważając, że rozwijanie typowo ludzkich umiejętności pomoże wszystkim wykonywać pracę razem ze sztuczną inteligencją, oczywiście nie zaniehbując rozwoju własnej inteligencji, którą można wytrenować jak inne umiejętności. Rozwój kadr będący elementem składowym strategii rozwoju firmy wymaga jednak rozważnego postępowania zgodnie z dziesięcioma krokami opisanymi w książce. Autor zwraca także uwagę na kompetencje i kierunki, które mogą dominować w przyszłości na rynku pracy oraz problematykę związaną z zatrudnianiem w większym zakresie kobiet i seniorów (silversów). Włodzimierz Dębski podkreśla, że doradca jak trener sportowy ukierunkuje zawodnika, ale nie pobiegnie za niego. Czasami jednak wystarczy słowo, impuls, aby zawodnik osiągnął mistrzostwo w swojej dyscyplinie.

Na zakończenie książki Włodzimierz Dębski dzieli się z Czytelnikami swoimi osobistymi spostrzeżeniami odnośnie do historii gospodarczej w Polsce. Cała zresztą

książka napisana jest tak jakby autor prowadził rozmowę z kolegą potrzebującym rady przyjaciela. Dlatego też poradnik ten każdy z nas może potraktować bardzo osobiście, ponieważ życzliwość i chęć pomocy autora jest wyczuwalna na każdej stronie. A pomoc zaoferowała nam osoba niezwykle doświadczona, która nie tylko pracowała na stanowiskach menedżerskich, ale później szkoliła i wdrażała w szeregu firmach systemy zarządzania jakością. Zresztą autor wykorzystuje nie tylko swoje doświadczenia, ale również światowe opracowania, książki i artykuły dotyczące omawianych problemów, o czym świadczy bogata bibliografia. Kto przeczytał pierwsze trzy książki z tego cyklu będzie z pewnością czekał na wydanie kolejnej.

Prezydent Z. Canowiecki

1. KILKA SŁÓW WPROWADZENIA.

Po ukończeniu drugiej książki – poradnika z cyklu „Lider i jego rola w firmie” pt. **LIDER PROFESJONALISTA** planowałem przesłać do wydawnictwa ukończoną kolejną książkę **LIDER REORGANIZACJI**. Jednak w międzyczasie miałem zaszczyt być uczestnikiem kilku ciekawych spotkań z ekspertami, na których omawiano już funkcjonujące i wdrażane jest w organizacjach nowe patrzanie na ich rozwój.

Najbardziej na moje postrzeganie znaczenia i pozycji lidera oraz wagi jego zadania wynikającego z konieczności zapewnienia rozwoju firmy dla wygrania z konkurencją na rynku miały cztery spotkania:

Pierwsze spotkanie to organizowane przez ekspertów z firmy INNSYTE, którzy pomagają wdrażać w firmach AI – sztuczną inteligencję. Na spotkaniu omówiono jakie są możliwości wykorzystywania, wpadki w 2024 r, ryzyka z wdrażaniem i wykorzystaniem oraz co radzą z aby z jak najmniejszym ryzykiem adoptować tę technologię w firmach.

Drugie spotkanie organizowane przez ICAN Institute pt. „Potencjał strategiczny ESG – perspektywa CFO”. Na tym spotkaniu dr Witold Jankowski, prezes tej instytucji omówił trzy problemy ESG w dobie Donalda Trumpa:

- Jak wykorzystać strategiczne podejście do ESG zwiększenia wartości firmy.
- Tworzenie wartości poprzez strategiczne podejście do ESG w wymiarach przychodów, kosztów, innowacji, reputacji, relacji z interesariuszami.
- Integracja ESG z strategią biznesową od tworzenia ESG do jej implementacji.

Dla wyjaśnienia co oznacza strategia ESG kilka słów wyjaśnienia.

E – Środowisko

S – Społeczna odpowiedzialność

G – Ład korporacyjny

Czym jest strategia Zrównoważonego Rozwoju?

Strategia Zrównoważonego Rozwoju to plan działania wspierający Zrównoważony Rozwój firmy oraz odpowiedzialność społeczną.

Trzecie spotkanie to konferencja BeSecure 2024 zorganizowana w Gdańskim Parku Naukowo-Technologicznym przy współpracy z organizacją Pracodawców Pomorza, Polskiej Agencji Kosmicznej oraz Zarządu Portu Gdańsk. Kierowana głównie do firm z sektora MŚP oraz osób zainteresowanych rozwojem w zakresie bezpieczeństwa informacji. Celem konferencji była edukacja i budowanie świadomości na temat zagrożeń, z jakimi mierzymy się w cyfrowym świecie, oraz dostarczenie praktycznych narzędzi i wiedzy potrzebnej do skutecznej ochrony informacji. Powyżej wymienieni przedstawiciele organizatorów zaprezentowali uczestnikom jaką sytuację mamy dziś i co czeka nas „jutro” – czyli to co mnie interesuje – patrzenie na rozwój firm przez lunetę.

IBM wprowadzając w temat konferencji postawił pytanie: czy omówione problemy i pytania o technologie kwantowe - na tej konferencji to przyszłość czy zagrożenie? Natomiast przedstawiciele firm: Boeing, Centrum Cyberbezpieczeństwa Morskiego Uniwersytetu Morskiego oraz Blue Dot Solution jasno uświadomili uczestnikom spotkania, co przewiduje się w najbliższej przyszłości, a co wyznacza cyberbezpieczeństwo na morzu w powietrzu i kosmosie - nowe granice zagrożeń i ochrony.

Czwarte spotkanie to zaprezentowane w siedzibie Pracodawców Pomorza możliwości firmy ORANGE przez Dyrektora Agnieszkę Kiełbicką i jej specjalistów w zakresie nowoczesnych sieci łączności mobilnych. Z zastosowaniem sieci 5G są one w operacjach docelowych zdolne połączyć punkty istotne dla zbierania i przekazywania informacji dosłownie „przysłowiowe” wszędzie i wszędzie. Przekazywanie informacji jest wykonywane w czasie rzeczywistym z opóźnieniem 8 milisekund.

Tak praktyczna dawka informacji w otrzymana w ciągu praktycznie 10 dni zupełnie namieszała mi w planach wydawniczych.

Szybko zrozumiałem, że planowane zamknięcie cyklu książką – poradnikiem **„LIDER ROZWOJU FIRMY”** muszę zmienić i zająć się w tym zakresie doradzaniem menedżerom organizacji i zarządzania, już teraz. Określiłem w książce **„Lider profesjonalista”** wymagania jakie powinien spełniać menedżer, który nie tylko sprawnie zarządza organizacją, ale **chce i powinien być niekwestionowanym liderem dla wszystkich** – swoich podległych współpracowników oraz partnerów gospodarczych zewnętrznych.

To ważne, aby menedżer rozumiał swoją rolę, umiał się porozumieć z załogą oraz był także dobrze zawsze rozumiany przez wszystkich podległych pracowników, realizując zadania bieżące. Jestem zdania, że menedżer powinien kłaść jak większy nacisk na największe pełne porozumienie z współpracownikami w pracach związanych z **rozwojem ich wspólnej firmy**, w której pracują. To **naczelny menedżer, ale także wszyscy współpracownicy**, nawet ci pracujący na stanowiskach najniższych w hierarchii organizacji wykazując codzienną postawą iż są odpowiedzialni razem za jej bezpieczeństwo oraz zapewnienie rozwoju na lata. Wszyscy podlegli pracownicy powinni mieć poczucie, pewność, że ich firma będzie się rozwijać i skutecznie konkurować na rynku o klientów, a oni sami będą się rozwijali razem z swoją organizacją.

Wskazane zalecenia dla menedżera, aby był liderem nie oznacza, że bezwzględnie musi spełniać wszystkie wymagania na jakie zwracam szefom ich uwagę. Każdy po zastanowieniu się i przeanalizowaniu sytuacji w firmie, znajomości jej charakteru, wpływu otoczenia, klientów oraz znajomość samego siebie spowoduje, że wybierze te, które uzna za najbardziej stosowne i potrzebne z danej chwili. Jednak zawsze będzie wiedział, że jest jeszcze wiele innych wykazanych cech jakie powinien w odpowiedniej chwili uzupełniać i wróci do lektury tego poradnika.

Wiele z cech lidera jest natomiast bardzo niezbędnych przy opracowywaniu strategii rozwoju firmy w perspektywie lunety, tj. minimum pięciu i więcej lat. Dzisiaj jestem pewien, że moja pierwsza i druga książka wystarczająco przygotowała każdego menedżera do tego zadania.

Dynamiczne zmiany na świecie w gospodarce i ich sytuacji zależnej od rozwoju ogólnej geopolityki oraz społecznej, wymuszają bowiem pilną konieczność opracowania polityki strategii rozwoju firmy i jej ciągłej aktualizacji w zależności od zmieniających się warunków zewnętrznych.

**Jeżeli menedżer nie będzie realizował tego zadania,
bo na dzień dzisiejszy według niego sytuacja nie wymaga patrzenia
tak daleko w przyszłość, to jest to najprostsza droga
do procesu zwijania się firmy i wypadnięcia jej z rynku.
Stagnacja w firmie jest bowiem jej cofaniem się
i wielkim zagrożeniem dla jej bytu!**

Na początku jedna moja wskazówka bardzo ważna. Pracując nad tym poradnikiem staram się wskazać całą paletę działań jakie powinien wykonać menedżer w firmie i bardzo przyglądać się otoczeniu. Dotyczy to wszystkich rodzajów przedsiębiorstw, organizacji, dużych i małych, ale także dotyczy mikrofirm. Oczywiście zakres prac przy opracowywaniu strategii rozwoju każdej firmy jest inny i będzie zależał od wielu warunków wewnętrznych, osobowości menedżera czy miejsca funkcjonowania, itp. Ten wybór będzie zawsze zależał od osobistych decyzji osoby zarządzającej firmą oraz czy ją skonsultuje z współpracownikami, czy nie.

W tym poradniku będę starał się być przewodnikiem dla zaznajomienia się z koniecznością opracowywania i wdrożenia Strategii Rozwoju Organizacji. Wskaże te najbardziej istotne problemy, na które na pewno szanowny menedżerze w codziennej pracy nie zauważasz lub nawet nie masz czasu na tak perspektywiczne myślenie. Zaprezentuje istniejące i pojawiające się trendy w różnych obszarach otoczenia,

które na pewno wpłyną na rozwój twojej firmy. Czy od razu, a może trochę później, to zależy od wielu warunków i ciebie.

W planowaniu strategii okazuje się, że najważniejszych problemów jest kilka. Najważniejsze z nich to trzy grupy:

I grupa związana z sytuacją geopolityczną, gospodarczą i społeczną wpływającą na zmiany na rynkach nie tylko światowych, ale bliższych europejskich i naszych w Polsce, a nawet lokalnych.

czego przykładem już jest:

10 WYRAŹNIE ZAUWAŻALNYCH ZMIAN

1. Nowe techniki wytwarzania i ich szybki rozwój.
2. Nowe produkty w swojej i pokrewnych branżach.
3. Zmiany w łańcuchach dostaw.
4. Wdrażanie i rozwój metod zarządzania opartych o techniki cyfrowe.
5. Bardzo szybki rozwój AI i jej wpływ na procesy w każdej dziedzinie funkcjonowania firmy.
6. Zmiany w organizacjach procesów kooperacyjnych.
7. Nowe zawody oraz nowe formy kształcenia kadry.
8. Nowe struktury rynku pracowników.
9. Zmiany organizacyjne i nowe technologie u dotychczasowych kooperantów.
10. Pojawienie się nowych dostawców i kooperantów oferujących konkurencyjne warunki współpracy.

II grupa to nowe formy organizacji firm, a głównie:

- gospodarki cyrkulacyjne,
- strategii ESG opierającej się na trzech podstawowych filarach: E (Environmental) – dotyczących kwestii środowiskowych, S (Social) – obejmujących aspekty społeczne oraz G (Governance) – związanych z ładem korporacyjnym,

- demokracji uczestniczącej tj. ekonomii partycypacyjnej lub parecon (od ang. participatory econ-omics) – system proponowany jako alternatywa dla innych systemów takich jak kapitalizm i koordynatoryzm, pochodzący z prac teoretyków Michaela Alberta i Robina Hahnela,
- turkusowej, czy bez strachu, których pojawienie się i syntetycznie omówiłem w książce LIDER CZY BOSS,
- firmy zarządzane przez spin dyktatorów fascynująco opisanych przez Sergei Gurieva profesora ekonomii, rektora Sciences Po w Paryżu oraz Daniela Treismana, profesora nauk Politycznych UniVersity of California.

III grupa związana z postępującą cyfryzacją i nowymi technikami w tym zakresie a głównie:

- już funkcjonującej technologii AI i jej rozwój,
- pojawiające się ograniczenia w stosowaniu AI,
- bezpieczeństwo w zakresie cyfryzacji procesów decyzyjnych i produkcyjnych,
- komunikacji opartej na preferencji „rozmów bezpośrednio pomiędzy maszynami” zastępujące obecne języki programowania,
- przełomowe technologie terahercowe, tj. przejście w komunikacji bezprzewodowej z gigaherców do teraherców zwiększających przesyłanie danych od stu do tysiąca razy szybciej. Ta technologia już nazywana jest 6G, a nawet fachowcy sygnalizują, że na horyzoncie pojawi się szybko 7G.

IV grupa to problemy zmian społecznych, kulturalnych, prawnych wpływających na rynek producentów i odbiorców, a głównie to:

- trendy całych grup społecznych związanych z zmianami świadomości społeczeństwa konsumpcyjnego,
- zmiany w społecznej kulturze konsumpcyjnej,
- zmiany związane z nowym modelem „Work-life blance”, czyli równowagi w balansie pomiędzy pracą a życiem prywatnym,
- zmiany związane z nowymi formami pracy np praca zdalna, hybrydowa czy skrócony tydzień pracy,

- zmiany prawne wynikające z postanowień organizacji międzynarodowych, oraz nowych krajowych.

Po tym wstępie zapraszam wszystkich zainteresowanych tematem rozwoju swojej firmy w perspektywie lunety do zapoznania się bardzo obszernym i niezbędnym procesem postępowania dla osiągnięcia jej sukcesu w perspektywie pięciu i więcej lat oraz zrozumienia pojęcia na czym polega strategia rozwoju firmy.

2. STRATEGIA ROZWOJU ORGANIZACJI

W tym momencie rodzi się wątpliwość, czy wszyscy dokładnie zrozumiemy tak samo omawiany problem i odpowiadamy jednakowo na pytanie:

Czym jest strategia rozwoju firmy i jaka jest jej rola?

Dlaczego tak dokładnie planujemy realizację prac wszystkich etapów przyjętej strategii?

Ponieważ jest to wieloetapowy drogowskaz dla osiągnięcia celu głównego jakim jest strategia, poprzez wykonanie prac cząstkowych dla realizacji celów wyznaczonych dla konkretnego etapu prac. Mamy wtedy wyznaczony kierunek i cel główny, jaki musimy osiągnąć. Także mamy wyznaczone cele dla poszczególnych etapów prac z tym, że na tym poziomie prac realizację dojścia i wyznaczonego celu cząstkowego może osiągnąć także innymi rodzajami czy metodami ich wykonania niż początkowo założyliśmy. Okaże się w czasie realizacji prac w jakimś etapie, że założone cele nie zostaną osiągnięte w wyznaczonych terminach lub okaże się, że znamy także inne metody. Ponadto mogą być szybsze w realizacji oraz mogą być tańsze dla osiągnięcia tego celu i czasami należy się z tym zgodzić. Decyzje o ocenie wykonanych zadań lub zmiany sposobu realizacji prac podejmują wyznaczeni menadżerowie średniego szczebla po konsultacji z menedżerem głównym nadzorującym wszystkie realizowane etapy strategii. Może bowiem okazać się, że to co jest bardzo dobre dla konkretnego etapu w osiągnięciu szybkiej realizacji, czy tańszej tego zakresu prac, wykonane według nowego pomysłu, nie musi być korzystne dla całości projektu, a czasami wręcz szkodliwe. Cały czas musimy pamiętać, że główny kierunek rozwoju przedsiębiorstwa, będący wskazówką dla pracowników przy podejmowaniu decyzji jest najważniejszy. Każdy etap składowy tych prac musi być kompatybilny ze wszystkimi pozostałymi etapami oraz całym projektem finalnym. Należy ciągle pamiętać, że najważniejszym, konkretnym celem długofalowym planowanego

działania, ułatwiającym przede wszystkim osiągnięcie określonych statutowych celów biznesowych.

Na bazie moich długoletnich doświadczeń nie skłamię jeżeli powiem, że tylko część firm niezależnie od wielkości, formy prawnej czy branży ma opracowane i stale weryfikowane opracowane strategie rozwoju tych organizacji. Pytani o politykę strategii rozwoju ich firmy menedżerowie często informowali, że na pewno mają, ale jakoś akurat nie było w pracy odpowiedzialnego specjalisty i nie chcą bez nich wyciągać dokumentów, bo one są w szafie zamykanej pod specjalnym nadzorem. Oczywiście "wierzyłem" im jak mi tak tłumaczyli. Powodów takich sytuacji jest wiele, a oto one:

10 POWODÓW SKŁADAJĄCYCH SIĘ NA OBAWY MENEDŻERÓW PRZED PODJĘCIEM OPRACOWANIA STRATEGII ROZWOJU FIRMY

1. Jest to dokument zbyt skomplikowany.
2. Opracowanie bardzo absorbuje współpracowników - jest czasochłonny.
3. Ma charakter według ich poglądu, wyłącznie teoretyczny lub jest bliski temu określeniu.
4. Boją się ujawnić swoim współpracownikom, iż sami mało wiedzą o opracowaniu strategii.
5. Wiedzą, że nie mają wśród swoich współpracowników osób o odpowiednich kompetencjach.
6. Boją się, zlecić obcym firmom, ze względu na ochronę interesów swojej organizacji.
7. Nie są przygotowani i nie mają odpowiednich funduszy na tego rodzaju prace.
8. Obawiają się, iż realizacja takich zadań zaburzy spokojne i planowe realizowanie aktualnych planów organizacji.
9. Pojawia się mocna obawa, że jak się nie uda opracować z powodzeniem takiego dokumentu to mogą stracić swoją pozycję, a nawet pracę.

10. Mają poważne obawy, że opracowanie strategii za bardzo przeciągnie się w czasie i nastąpi nienadążenie za gwałtownymi zmianami w otoczeniu społecznym, politycznym i gospodarczym jego organizacji.

Szanowny menedżerze, pamiętaj jednak zawsze,

**że to strategia jest ważna, aby firma się rozwijała,
a więc także dla ciebie, dla twojego autorytetu,
ale nie ty jesteś jedynym najważniejszym celem strategii.**

Najlepiej moim zdaniem kierować się możesz **strategią re-brandingu "5S"** czyli ciągiem

STRATEGIA -> SPÓJNOŚĆ -> SKUTECZNOŚĆ -> SIŁA -> SPRZEDAŻ

Opracowanie dokumentu na własnej - twojej koncepcji, opisując własne lub pracowników twojej organizacji, pomysły i przemyślenia jest kluczem do sukcesu. Ten sukces jest najmocniejszą podstawą twojego autorytetu jako LIDERA dla wszystkich współpracowników i partnerów gospodarczych kooperujących z twoją firmą.

W pierwszej kolejności lider musi o swoich planach realizacji rozwoju firmy przeprowadzić pierwsze działania akcji informacyjnej wśród najbliższych współpracowników i szerokiego aktywu kierowniczego, a także liderów nieformalnych, wstępne przewidywane kroki organizacyjne. Najważniejsze elementy prac wstępnych strategii rozwoju firmy przedstawiam poniżej:

10 KROKÓW NIEZBĘDNYCH DLA ROZPOCZĘCIA REALIZACJI OPRACOWYWANIA STRATEGII ROZWOJU FIRMY

1. Wskazać powody i podstawy wynikające z wstępnych analiz, oraz przyczyny zmuszające wszystkich do współuczestniczenia w opracowaniu planu niezbędnego rozwoju strategicznego organizacji oraz jego wykonania, a także wdrażania.
2. Przeprowadzenie wstępnego szkolenia obejmującego zasady opracowywania strategii rozwoju firmy niezależnie od jej wielkości, rodzaju czy formy prawnej.
3. W powołanym sztabowym zespole kierującym pracami konieczne jest ujednolicenie rozumienia pojęć w zakresie organizacji i zarządzania przy opracowywaniu i wdrażaniu strategii oraz zrozumienia pojęcia procesu jakim jest **strategia rozwoju organizacji oraz zakresu etapów poszczególnych prac.**
4. Zdefiniowanie możliwie precyzyjnie cele jakie muszą być osiągnięte, kończąc pracę nad dokumentem - strategia rozwoju organizacji.
5. Przewidywanie możliwości określenia potencjalnie alternatywnej drogi opracowania założonego planu działania.
6. Określenie poziomu i formy rozwoju firmy jaki chcemy osiągnąć w wyniku wdrażania strategii jej rozwoju.
7. Określenie przybliżone kosztów całości prac w ramach możliwości przeprowadzenia planowanych prac z zasobów własnych i potencjalnej zdolności kredytowej w razie konieczności uzupełnienia finansowania lub uzupełnienia brakującego finansowania prac np. dodatkowy wspólnik.
8. Określenie zakresu i formy szkolenia kadry własnej dla przeprowadzenia niezbędnych zadań we własny zakresie lub specjalistów z firm zewnętrznych.
9. Podzielenie opracowywania strategii rozwoju firmy na etapy i wyznaczenie punktów oraz parametrów kontrolnych prowadzonych prac wraz z wstępnym harmonogramem.
10. Wytypowanie zespołów pracowników lub pojedynczych osób i precyzyjne określenie dla nich zadań w poszczególnych etapach.

W dzisiejszym dynamicznym świecie skuteczne strategie rozwoju firmy stanowią kluczowy element sukcesu organizacji w dążeniu do osiągnięcia celów biznesowych na dziś i jutro. Elastyczne podejścia adaptacyjne, różnorodność strategii nie tylko przynosi korzyści finansowe. Umożliwia także firmom utrzymanie konkurencyjności w zmieniającym się otoczeniu rynkowym.

2.1. STRATEGIA ROZWOJU FIRMY I JEJ RODZAJE

W najczęściej spotykamy w nauce organizacji i zarządzania przyjętą definicję, iż

**STRATEGIA ROZWOJU FIRMY
TO KOMPLEKSOWY PLAN DZIAŁANIA, KTÓRY KIERUJE
PROCESEM WZROSTU I DOSKONALENIA ORGANIZACJI
W DŁUGOTERMINOWEJ PERSPEKTYWIE.**

Istotą strategii rozwoju jest **wyznaczenie klarownych celów oraz środków niezbędnych do ich realizacji**. Jednakże już w nauce oraz praktyce organizacji i zarządzania można zobaczyć różnorodność dróg dojścia do planowanego celu. Istnieje wiele różnorodnych podejść do tworzenia i wdrażania strategii. Są one dostosowane do specyfiki działalności firmy oraz jej celów biznesowych, ale także warunków otoczenia, w jakich dana organizacja funkcjonuje, a wymienię tylko te 10 najważniejszych:

10 NAJWAŻNIEJSZYCH WARUNKÓW DETERMINUJĄCYCH RODZAJ I ZAKRES OPRACOWYWANEJ STRATEGII.

1. Wielkość i rodzaj organizacji, a także jej forma prawna.
2. Branża w jakiej działa dana organizacja.
3. Wielkość i rodzaj firm konkurujących na rynkach lokalnych i ogólnokrajowych.
4. Możliwości pełnej analizy warunków otoczenia gospodarczego i społecznego z dostępem do wiarygodnych danych i informacji.
5. Wielkość zasobów finansowych możliwych do poniesienia przy realizacji poszczególnych etapów strategii rozwoju.
6. Własna sytuacja kadrowa i jej poziom kompetencji w zakresie przygotowania do stosowania nowoczesnej organizacji i procesów produkcyjnych.
7. Sytuacja na lokalnym rynku pracy oraz możliwości realizacji zadań w warunkach pracy zdalnej.
8. Możliwości doskonalenia własnej kadry pracowniczej na wszystkich stanowiskach pracy, których obejmie realizacja procesu strategii rozwoju.
9. Możliwość zakupu i w odpowiednim czasie realizacji technologii, zakupu maszyn i urządzeń, oprogramowania itp. niezbędnych dla zrealizowania założonych etapów strategii rozwoju.
10. Wyznaczyć maksymalny termin zrealizowania i drożenia opracowanej strategii niezbędnego dla określenia czasu wykonania wszystkich prac przygotowania, zrealizowania i wdrożenia strategii rozwoju firmy.

Wszystkie te działania należy dokładnie wykonywać, nadzorować oraz ewaluować je przez cały czas pamiętając, że skupia się ona głównie na realizacji przyjętej strategii dla zwiększenia obecności firmy na rynku poprzez rozwój nowych produktów, usług lub ekspansję geograficzną.

Najczęściej spotyka się następujące pięć rodzajów strategii:

- **strategia ekspansji**, która zakłada dynamiczny rozwój dotychczasowych możliwości wykonawczych w zakresie rodzajów i ilości produktów;
- **strategia dywersyfikacji**, która zakłada poszukiwanie nowych rynków lub segmentów rynku, niekoniecznie związanych z dotychczasową działalnością firmy;
- **strategia efektywności**, która koncentruje się na optymalizacji procesów wewnętrznych oraz wykorzystaniu zasobów firmy w sposób jak najbardziej efektywny;
- **strategia innowacji**, która skupia się na ciągłym doskonaleniu produktów, usług czy procesów w firmie, co pozwala sprostać zmieniającym się wymaganiom rynku oraz zapewnić konkurencyjność;
- **strategia łączące** wyżej wymienione rodzaje w zależności od sytuacji w jakiej znajduje się firma.

2.2. PRECYZOWANIE STRATEGII ROZWOJU FIRMY ORAZ PREZENTOWANIE JEJ WSZYSTKIM PRACOWNIKOM

Dokładne określenie strategii rozwoju jest warunkiem starannego planowania i analizy. Rozumie się to poprzez jak najdokładniejsze obiektywne oceny warunków jakie przedstawiam poniżej:

10 WARUNKÓW OBIEKTYWNEJ OCENY JAKO PODSTAWY OPRACOWANIA STRATEGII ROZWOJU FIRMY

1. Zrozumienie obiektywnej aktualnej sytuacji firmy, w zakresie możliwości rozwoju rodzaju i ilości poszczególnych pozycji programu produkcyjnego.

2. Ocenienie jej najmocniejszej lub mocnych stron w tym swoich zasobów i określenie, dlaczego są one atutami.
3. Ocenienie najsłabszej lub słabszych stron i określenie przyczyn z podziałem na wewnętrzne i zewnętrzne firmy, określenie, dlaczego są niepełnowartościowe, powodują zaburzenia.
4. Identyfikację celów biznesowych określonych formalnie przez dokumenty założycielskie z ich późniejszymi modyfikowaniami.
5. Identyfikację celów biznesowych określonych na bazie przewidywanych oczekiwań klientów oraz z możliwościami wyjścia na inne rynki zbytu.
6. Uzyskanie informacji o otaczającym rynku zewnętrznym, aktualne dane najdokładniejsze i obiektywne oraz możliwych kierunkach i formach jego rozwoju wraz z oceną zabezpieczenia zaopatrzeniowego.
7. Analizowanie możliwości działalności firm konkurujących w branży z jak najdokładniejszą możliwością przewidywanego ich rozwoju.
8. Analizowanie działalności firm kooperacyjnych z analizą stanu aktualnego i przewidywanej przyszłości wraz z potencjalnym kontynuowaniem współpracy.
9. Wyszukiwanie potencjalnych firm do współpracy w przypadku konieczności zmiany kooperanta, obojętnie z jakiej przyczyny wraz z ich oceną możliwości wykonawczych oraz zapewnienia odpowiedniego poziomu technicznego, a także jakościowego.
10. Analizowanie aktualnej i przyszłej sytuacji rynku pracy lokalnego i w dalszej odległości pod względem poziomu kompetencji na bazie własnych zasobów kadrowych oraz możliwości doskonalenia wszystkich aktualnych i przewidywanych pracowników oraz alternatywnych form zatrudnienia.

Pisanie strategii rozwoju firmy, powinno się powierzyć własnym lub zewnętrznym specjalistom, którzy będą dawali gwarancje obiektywnego, bez upiększeń i stronniczości a:

**opierać się na danych i faktach z wiarygodnych źródeł,
unikając nadmiernego optymizmu czy pesymizmu
oraz schlebiania kierownictwu, aby podjąć najlepsze decyzje.**

Wymagane dane, fakty i wszelkie inne informacje zawierają poniższe dokumenty:

10 RODZAJÓW PODSTAWOWYCH DOKUMENTÓW DO OPRACOWYWANIA STRATEGII ROZWOJU FIRMY

1. Pełne wyniki firmy ze wszystkich obszarów działania z ostatnich 5 lat.
2. Raporty i protokoły, reklamacje wraz analizami przyczyn.
3. Wszelkie uwagi i analizy przekrojowe bieżących danych rynkowych dotyczących firmy.
4. Niezależne badania i prognozy rozwoju branży, w której działa firma.
5. Raporty organizacji pozarządowych, które dotyczą obszarów działalności firmy.
6. Raporty banków i innych instytucji finansowych.
7. Przewidywane trendy rozwojowe technologii branży z instytucji naukowych.
8. Analizy specjalistów specjalizujących się w prognozowaniu trendów dizajnu spekulatywnego dla danej branży.
9. Prognozy kierunków nastrojów i trendów społecznych.
10. Dane i raporty demograficzne w perspektywie lunety.

Oczywiście w zależności od sytuacji firmy lub zmieniających się warunków sytuacji gospodarczej i politycznej może się pojawić potrzeba innych dokumentów o trudnych do określenia dzisiaj wymaganiach.

W zależności od wielkości firmy oraz sytuacji społecznej w firmie wstępny etap założeń do opracowania docelowej strategii rozwoju firmy powinny być traktowany i realizowany jako opracowanie poufne, o ile nie wręcz tajne. Jest to moim zdaniem bardzo ważne, ze względu na odbiór prowadzonych prac w sposób bardzo zróżnicowany przez wszystkich pracowników, którzy czując się niedoinformowanymi

budują bardzo duże „groźne zamki na lodzie”. Mogą się tworzyć różne grupy o podobnych wątpliwościach i stosunku do prowadzonych prac. Takie sytuacje nie wyjaśnione od razu tworzą ferment i powstawanie konfliktów oraz złej opinii o firmie. Pracownicy po prostu się boją o swoją pracę i łatwo ulegają sugestiom, co łatwo jest wykorzystywane przez firmy konkurencyjne. Dlatego też na początku rozdziału wyraziłem opinię, że Najwyższe Kierownictwo powinno zasygnalizować wszystkim aktywistom formalnym i nieformalnym, że planuje

podjęcie koniecznych takich prac dla rozwoju długofalowego firmy.

Stopień poufności lub inaczej zakres jawności zakresu prac podejmuje menedżer firmy w zależności od aktualnej sytuacji danej organizacji. Należy także brać pod uwagę, iż w takim przypadku dana organizacja na pewno będzie pod baczny zainteresowaniem konkurencji i musi podjąć działania dla ochrony strategicznych oraz krytycznych obszarów i stanowisk w firmie.

Takie i podobne sytuacje wymusiły dokładniejsze omówienie problemów komunikacji społecznej w firmach w poprzednich książkach LIDER CZY BOSS oraz LIDER PERFEKCJONISTA, szczególnie w zakresie metod, form i wzajemnej zależności pomiędzy grupami pracowników a kierownictwem organizacji. Jest to ważne zagadnienie w firmie, niezależnie od planowanych różnorodnych zadań dla całej firmy dla prawidłowego funkcjonowania każdej organizacji.

Jeżeli pełne utrzymanie poufności prac nie jest możliwe, to Najwyższe Kierownictwo powinno przeprowadzić akcję informacyjną, dlaczego podejmuje prace związane z opracowaniem strategii rozwoju firmy. Położyć na takim szkoleniu czy komunikacie największy nacisk na cel jaki kierownictwo chce osiągnąć, uwypuklając zapewnienie stałego rozwoju firmy, wzrostu i doskonalenia organizacji oraz wszystkich współpracowników w długoterminowej perspektywie.

Dobrym sposobem na uniknięcie konfliktu niepotrzebnego i niezrozumienia na niższych szczeblach organizacyjnych, jest zatrudnienie do opracowania takich

założeń strategii rozwoju firmy nieformalnych liderów. Wsłuchanie się na tym etapie prac w opinie i uwagi zgłaszane przez pracowników każdego szczebla organizacyjnego musi być odpowiednio odnotowane. Jak będzie można je tylko symbolicznie wykorzystać, to warto. Nawet jeżeli taki pomysł czy problem byłby zaznaczony choć jednym zdaniem oraz dla realizacji prac mało znaczący. Dany pracownik powinien być poinformowany, że jego głos został zauważony i wykorzystany. Takie działanie, nawet jak jego uwaga czy opinia jest mało znacząca dla pełnego obrazu i zakresu prac, to on będzie dumny, że uwzględniono jego głos, że jest ważny oraz będzie uważał się za współautora całego projektu. Jeszcze o tym zagadnieniu napiszę.

Cały czas należy pamiętać, że strategia rozwoju firmy powinna być opracowana i opisana zrozumiałym językiem dla każdego pracownika, jasno, zrozumiale i być możliwa do wdrożenia. Zbyt zawile sformułowania, oderwane od poziomu kwalifikacji pracowników mogą spowodować niepotrzepane konflikty, frustrację i w najgorszym przypadku nawet sabotowanie wdrażanych rozwiązań. Otwiera to pole do niszczącego działania konkurencji.

Dlatego prawie normą jest etapowanie prac i wyniki końcowe etapów są redagowane dla dwóch grup. Oczywiście pomijamy zakresy prac poufnych lub wręcz tajnych.

- **pierwsza grupa** to dla specjaliści, fachowcy z danej dziedziny otrzymują informacje w miarę pełną i napisaną językiem specjalistycznym;
- **druga grupa** otrzymuje informacje, w formie ogólnego komunikatu, językiem zrozumiałym przez wszystkich pozostałych pracowników oraz ewentualnych mediów, o wynikach, jakie osiągnęliśmy zamykając dany etap.

Trzeba mieć świadomość, że warto skupić się na konkretnych działaniach, które są realistyczne i możliwe do osiągnięcia w określonym czasie. Już o tym zagadnieniu pisałem. Na tym etapie prac projektowych jest wskazanie możliwości zgłaszania

uwag i sugestii przez każdego pracownika. Wszystkie uwagi o sugestie muszą być zebrane, pogrupowane i dokładnie przeanalizowane. Każda taka uwaga czy pomysł może po głębszym zastanowieniu się okazać się zaczynem rewelacyjnego usprawnienia rozwoju firmy. To taka swoista "burza mózgów". Następnie każdy pracownik, który zgłosił uwagę czy sugestię i podpisał się, powinien otrzymać odpowiedź z wyraźnym określoną decyzją:

a - **pomysł nie może być wzięty pod uwagę** bo "...", i podać uzasadnienie, ale nie na zasadzie "odczep się". Nie można takiego pracownika urazić.

b - **pomysł jest słuszny i uwzględnimy go** w dalszych pracach.

Takie postępowanie oczywiście powoduje tylko trochę większy zakres pracy i też bardzo nieznacznie przedłuży czas opracowania danego etapu. Jednak w ten sposób osiągnie się duże zaangażowanie pracowników, którzy czując się współautorami będą pilnować szczegółów wdrożenia i na bieżąco je monitorować. Znam z mojej praktyki przypadki, że przy wdrożeniu i przestrzeganiu potem ustalonych procedur oraz działań tacy pracownicy na bieżąco zwracali uwagę, że coś można poprawić, udoskonalić, lub że już jakieś rozwiązanie się nie sprawdza. To jest wielki kapitał samokontroli i związania współpracowników z pracą oraz rozwojem swojego miejsca pracy. Ten kapitał ma szczególnie znaczenie przy wdrażaniu poszczególnych etapów.

Powtarzam do znudzenia, że kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa jest jego rozwój. Chęć pozyskiwania nowych klientów, ekspansji na rynki zagraniczne czy zwiększenia produkcji sprawia, że twoja firma cały czas stawia przed sobą kolejne wyzwania i stara się dostosować do wymogów rynku. Rozwój warto jednak dobrze zaplanować. To dlatego i w tym celu przygotowywana jest strategia rozwoju firmy. Jak od podstaw przygotować taki dokument? Podpowiadam na bazie moich doświadczeń.

Punktem wyjścia jest

obiektywna ocena dynamicznie zmieniającej się sytuacji

na rynkach światowych, europejskich, krajowych oraz lokalnych. Menedżer nie może być obojętny na te gwałtownie zmieniające się sytuacje. On i jego najbliżsi współpracownicy muszą mieć stałą pełną informacje o zmianach, kierunkach dalszych zmian i skutkach. Po prostu pełen obraz sytuacji "dokoła głowy" i umieć patrzeć w przyszłość.

Na początku tej książki - poradnika, w pierwszych słowach do czytelnika przekazałem informację, że zmieniłem kolejność planowanego cyklu za względu na tempo zmian i ich wpływ na rozwój wszystkich firm, wszystkich branż w gospodarce krajowej, a także ich otoczenia. Dzisiaj pisząc te słowa sytuacja jeszcze bardziej zwiększyła ogromną dynamikę zmian i to drastycznie. Teraz już nie tylko wojna na Ukrainie i międzynarodowa pomoc dla jej walki o niepodległość, ze wszystkimi skutkami, łącznie z potężnymi zakłóceniami ciągłości dostaw. To także działania prezydenta USA, D. Trumpa, a w szczególności "wojna celna z całym światem". Pisząc te słowa okazało się, że dochodzi jeszcze jeden element niepewnego jutra w Polsce - to wyniki wyboru nowego Prezydenta Polski. W obecnej sytuacji każdy menedżer organizacji, menedżer każdej firmy niezależnie od branży, wielkości czy statusu prawnego musi patrzeć daleko do przodu, aby utrzymać firmę na powierzchni i zapewnić jej co najmniej przyzwoitą egzystencję na dziś i lepszą przyszłość na jutro.

Powinno się pamiętać, że w strategii rozwoju firmy najważniejszy jest pomysł!

Na jakie elementy otoczenia oraz na stan organizacyjny i na potencjalną negatywną możliwość oddziaływania zewnętrznego przygotowując własną firmę powinieneś zwrócić uwagę szanowny menedżerze, przygotowując strategię dla swojej firmy.

Oto przedstawiam do zastanowienia się:

10 TEMATÓW DO WSTĘPNEJ ANALIZY PRZED PRZYSTĄPIENIEM DO OPRACOWANIA STRATEGII ROZWOJU FIRMY

1. Kompletna analiza otoczenia biznesowego.
2. Określenie grupy docelowej klientów oraz analiza ich potrzeb, a także możliwości poszerzenia o nowe grupy z innych segmentów rynku, bo to ich odbiór i uznanie zdecydują o naszym sukcesie lub porażce.
3. Możliwość obiektywnej i pełnej charakterystyki rynku lokalnego, krajowego i europejskiego.
4. Własne zalety oraz wady wraz możliwościami finansowymi.
5. Analiza stanu aktualnego oraz możliwości rozwojowe konkurencji na rynku lokalnym i potencjalnym krajowym.
6. Określenie celu lub celów strategicznych oraz rodzaju ścieżki osiągnięcia do założonego celu, to jest czasami zwana „mapą drogową” dla zrealizowania celu prac.
7. Określenia poziomu przygotowania zasobów własnej kadry do nowych zadań i jej rozwoju.
8. Określenie możliwości rynku pracy w najbliższym otoczeniu i poszerzania obszaru poszukiwań oraz rozwinięcia nowych form pracy np. chałupniczej, kiedyś bardzo popularnej lub np. zdalnej.
9. Określenie możliwości rozwoju aktualnych partnerów kooperacyjnych zgodnie z twoimi planami strategicznymi.
10. Pozyskiwanie nowych stałych partnerów kooperacyjnych i sprzedażowych.

Proszę ciebie szanowny menedżerze abyś porównał wcześniej wymienione 10 warunków obiektywnej oceny jako podstawy opracowania strategii rozwoju firmy z tymi co wyżej przedstawiłem. Zastanów się, jak bardzo są one podobne i zbieżne. Jednak bardzo ważne jest poważne zastanowienie się na tymi dwoma dziesiątkami. Ich zrozumienie prawie gwarantuje sukces w opracowaniu strategii rozwoju firmy i sukces w jej stosowaniu. Musimy zrozumieć, że strategia rozwoju firmy to syntetyczny dokument będący wynikiem wielu badań i analiz specjalistów własnych lub z specjalistycznych firm. Doświadczeni menedżerowie udowodnili swoim działaniem, że dobry plan strategii rozwoju oparty o przemyślany pomysł i przełożony na skuteczne działanie jest podstawą sukcesu sprzedażowego na dziś i jutro.

Tak jak już pisałem, powtarzam, że staranne opracowanie pomysły i określenie mierzalnego celu głównego lub kilku celów głównych nie wystarczy dla gwarancji sukcesu. Musi nasze działanie być także dokładnie rozpracowane na cele cząstkowe. Oto one:

10 WARUNKÓW DOBREGO ZREALIZOWANIA ETAPU CZĄSTKOWEGO.

1. Dokładne określenie celu dla realizacji zadania.
2. Precyzyjne określenie zakresu prac.
3. Określenie punktu wyjściowego oraz końcowego dla podjętych prac.
4. Wyznaczenie zakresu informacji, niezbędnych danych, dokumentów z etapu poprzedzającego wykonanie danego etapu prac.
5. Określenie zespołu wykonawczego wraz wyznaczeniem jej kierownika.
6. Wyznaczenie wykonawcy poszczególnych elementów zadania.
7. Wyznaczenie miejsce realizacji zadania przez konkretnych wykonawców.
8. Określenie środków i narzędzi systemowych niezbędnych oraz kosztów dla realizacji prac przez wszystkich członków zespołu.
9. Wyznaczenie punktów kontrolnych w czasie realizacji każdego zadania wraz z dokładnymi terminami ich realizacji oraz uwzględnienie możliwości ewentualnego marginesu granicznego dla terminów końcowych.
10. Podsumowanie zrealizowanego etapu przez zespół i ewentualnego określenia koniecznych poprawek lub uzupełnień wraz z nieprzekraczalnym terminem końcowym prac danego etapu.

2.3 PRACA STRATEGICZNA

Kończąc ten rozdział wypada jeszcze kilka słów poświęcić umiejętności jaką powinieneś posiadać lub szkolić się w zakresie nie tylko ty szanowny menedżerze, ale cały sztab najważniejszych twoich współpracowników pracujących przy opracowywaniu strategii. Umiejętność tę często jest określania jako

PRACOWANIE STRATEGICZNE

Każdy szef, menedżer niezależnie od szczebla organizacyjnego na jakim jest zatrudniony powinien posiadać tę umiejętność, jaką jest **praca strategiczna**, która pozwala na podejmowanie spójnych i przemyślanych decyzji. Z kolei te decyzje w miarę szybko pomagają dążyć do określonych celów godnych twojej i współpracowników ambicji w rozwijaniu swoich firm. Jak pokazuje praktyka nie wszyscy szefowie mają tę umiejętność.

Jest ona bowiem charakterystyczna dla:

- **liderów biznesu,**
- **menedżerów,**
- **wysokiej klasy specjalistów.**

Wszyscy specjaliści od funkcjonowania systemów organizacji i zarządzania doskonale sobie zdają sprawę, że jest trudna w stosowaniu. W pracy stosując tę strategię, wymaga się, aby była ona umiejętnie wdrażana (a nie tylko wdrożona) i stale monitorowana. Wynikiem takiej pracy jest skuteczniejsze, lepsze zarządzania zasobami. I w tym przypadku chodzi nie tylko zasoby materialne, ale także zasoby pracownicze i umiejętności każdego zatrudnionego. Jednoznacznie w tej pracy wyznaczamy konieczne dla rozwoju firmy priorytety i w konsekwencji koncentrujemy się na działaniu, tak aby osiągnąć założony cel. W takim procesie łatwiej dostrzeżmy zbliżające się zagrożenie, niespodziewane przeszkody, otoczenie biznesowe oraz odpowiednio zareagujemy i dostosujemy działanie firmy na ewoluowanie warunków otoczenia.

10 PODSTAWOWYCH CZYNNOŚCI SKŁADAJĄCYCH SIĘ NA PRACĘ STRATEGICZNĄ.

1. Dokładnie zaplanowanie działania zespołu na każdy dzień i tydzień.
2. W działaniu zespołu jednoznacznie wskazanie te zadania, które mają największy wpływ na osiągnięcie celu.

3. Strać się jednoznacznie określić termin realizacji poszczególnych zadań i wyznaczonego celu częściowego całej strategii.
4. Starannie podzielić zasoby dla poszczególnych osób lub grupę stanowisk.
5. Mieć ciągły kontakt z pracownikami i prowadzić ciągły proces odpowiedniego motywowania każdego pracownika, a także do pobudzania ich pracy do nowych metod, bardziej efektywnych.
6. Stać się czujnym i wrażliwym na zgłaszane sygnały mogące mieć wpływ na wykonywanie zadań niezgodnie z planem od pracowników na stanowiskach współpracujących lub klientów zewnętrznych.
7. Być czujnym i szybko odpowiednio do sytuacji reagować na trudne problemy mogące utrudnić postęp prac. Dotyczy to także sytuacji np. mobbingu czy zbytnej pewności siebie.
8. Tworzenie odpowiedniego środowiska pracy, wyciszające napięcia a wpływające dodatnio na koncentrację i efektywne działanie np.: wyposażenie stanowisk w ergonomiczne narzędzia.
9. Prowadzić stałą kontrolę nad higieną pracy poprzez przestrzeganie przerw, dbanie o zdrowie fizyczne i psychiczne zespołu dla zapobiegania zmęczeniu i wypaleniu zawodowym.
10. Starać się, aby współpraca i komunikacja szefa z zespołem była jasna regularna i unikała nieporozumień, a także umiejętnie wyznaczać granicę pomiędzy pracą a życiem osobistym, życiem prywatnym.

Podsumowując cały ten rozdział przypomnę, iż jest jeszcze jedna zasada wynikająca z opracowania strategii rozwoju firmy. Bardzo ważna zasada zawsze realizowana jest w podsumowaniu końcowym opracowanego dokumentu.

Jest to

zapis jednoznacznie określający częstotliwość aktualizacji dokumentu

jaki został przyjęty przez wszystkich z wyraźnym zaznaczeniem, iż częstotliwość może, a czasami musi być analizowana częściej na skutek zaistniałych zmian w otoczeniu firmy. Może się okazać, że takie przyczyny z różnych powodów mogą mieć źródło w samej firmie. Nie oznacza to, że "na siłę" będzie się wprowadzało zmiany czy

uzupełnienie zakresu. Takie zmiany powinny być wprowadzane tylko w racjonalnie uzasadnionych koniecznych przypadkach.

Takim przykładem zmian, które należy szybko przeanalizować i zastanowić się jak one wpłyną na funkcjonowanie twojej organizacji na dziś i jutro jest np. decyzja Prezydenta D. Trumpa wprowadzająca praktycznie dla wszystkich firm z krajów całego świata, polityka celna na towary sprzedawane do USA. Swoją decyzją zdaniem wielu ekonomistów o najwyższym poziomie uznania w świecie i także polityków D. Trump rozmontowuje dobrze działający od wielu lat Światowy System Wolnego Handlu. Trudno dzisiaj określić skutki tej decyzji, ale nie bez przyczyny przywoływana jest pamięć kryzysu gospodarczego z lat 30-tych ubiegłego wieku. Wiele też autorytetów przewiduje, że najbardziej ucierpią sami Amerykanie i przepowiadają w USA recesję. Agencja Reuters przeanalizowała wpływ cel nałożonych przez administrację D. Trumpa na 32 firmy z indeksu S&P 500, trzy z Stoxx oraz 21 z Nikkei 225. Okazało się, że straty firm globalnie to ponad 34 mld dolarów. Trudno mnie się szczegółowo wypowiadać, w tym zakresie, bo nie jestem specjalistą od wzajemnych powiązań globalnych pomiędzy państwami i wielkimi korporacjami. Jednak w trudnej sytuacji uważam, że tym bardziej firmy, które chcą przetrwać kryzys i mimo to się rozwijać muszą opracować i wdrożyć strategię rozwoju firmy, z tym, że o wiele częściej kierownictwa firm będą musiały do niego wracać i uaktualniać wdrażane lub nawet już wdrożone rozwiązania organizacyjne.

3. ŚWIATOWE OTOCZENIE

GEOPOLITYCZNE I SPOŁECZNE FIRM POLSKICH

3.1 WSKAZANIE NAJWAŻNIEJSZYCH ZMIAN

GEOPOLITYCZNYCH I GOSPODARCZYCH ŚWIATOWYCH

NA SYTUACJE W POLSCE

Dla łatwiejszego zrozumienia konieczności poznania zmian w naszej polskiej gospodarce jakie zachodzą i będą miały coraz szybsze tempo ewaluowania, a także tendencje do niespodziewanych wolt, moim zdaniem powinienem omówić chociaż bardzo skrótowo, najważniejsze procesy jakie zachodzą oraz jakie są podejmowane decyzje w gospodarce światowej. Oczywiście tak ujęty temat zmian przy omawianiu szczegółowym jest sam w sobie bardzo interesujący i godny odrębnej publikacji. Jednak uwzględniając podstawowe założenia pisania tej książki - podręcznika zmuszony jestem w zasadzie do bardzo ogólnego zarysowania poszczególnych procesów czy przyczyn decyzji oraz ich wpływu na polskie firmy.

Bez zrozumienia tego procesu zmian mało który menedżer przy najlepszym przygotowaniu i chęci opracowania strategii rozwoju swojej firmy może popełnić błędy wynikającego z braku podstawowych informacji. W kolejnych rozdziałach moja rola sprowadza się do wskazywania podstawowych przyczyn procesów czy sytuacji wymuszającej podejmowanie trudnych decyzji wraz z krótkim omówieniem. Jeżeli jednak szanowny menedżerze jakiś problem, który przedstawię okaże się dla ciebie i twojej firmy szczególnie ważny, to bez większego wysiłku znajdziesz bardzo istotne niezbędne informacje w publikacjach prognoz oraz wnioski sformowane przez uznane światowe autorytety.

3.1.1 PRZYCZYNY UTRATY RÓWNOWAGI POLSKIEJ GOSPODARKI

Na początku od razu jest pytanie:

Co jest powodem zaistnienia destabilizacji i warunkiem dalszego rozwoju polskiej gospodarki?

Odpowiedź nie jest łatwa i niejednoznaczna. W naszej pamięci jest bowiem obraz, iż na tle Europy długo byliśmy liderem spokoju i nie paliły się czerwone lampki ostrzegawcze. Według bardzo wielu ekonomistów nie tylko polskich, ale i światowych, główne przyczyny utraty równowagi były trzy:

1. pandemia COVID-19,
2. specjalna operacja wojskowa W. Putina w Ukrainie, a faktycznie to pełnym tego słowa znaczeniu wojna Federacji Rosyjskiej, agresywną napaścią na Ukrainę,
3. zła diagnoza, a w konsekwencji błędna polityka gospodarczo - społeczna rządu PiS latach 2019 i kolejnych.

Przypomnijmy, że mieliśmy w Europie bardzo pozytywne opinie. Paweł Bukowski i Filip Novokmet na łamach Centre for Economic Performance London School of Economics w 2019 r opublikowali niesamowite wyniki ich badań a dotyczących gospodarki Polskiej. Jednak formując swoje oceny bardzo dokładnie przyglądali się procesom jakie funkcjonowały w Polsce. Dosłownie stwierdzili, że

„W ciągu jednego pokolenia Polska przeszła drogę od jednego z najbardziej egalitarystycznych krajów w Europie do jednego z krajów o największych nierównościach”.

Mało tego, stwierdzili, że nierówności te urosły najmocniej ze wszystkich krajów postkomunistycznych. To była cena bardzo dużego wzrostu gospodarczego Polski w tamtych latach. Nie będę opisywał szczegółów, ale autorzy swoje badania kończą praktycznie jednym podstawowym wnioskiem.

„Redystrybucja, czyli równomierny podział owoców wzrostu staje się kluczowym dla podtrzymania wzrostu dobrobytu w Polsce”.

Jednak wbrew zgodnym opiniom autorytetom ekonomicznym rząd popełnił cztery podstawowe błędy:

1. pro cykliczna polityka transferów socjalnych okazała się błędem, co zdestabilizowało gospodarkę oraz finanse publiczne,
2. w gospodarce oparto się na konsumpcji, a zaniedbano inwestycję, które z poziomu w 2015r stanowiły 20,15 PKB, a w 2020 spadły do zaledwie 16,6%,
3. nie zrewidowano wyboru węgla i paliw kopalnych jako podstaw rozwoju gospodarki, a reszta świata poszła w innym kierunku. Nie uruchomiono programu źródeł energii alternatywnych. Zupełnie zaniedbano inwestycje w sieć elektroenergetyczną, która została zaprojektowana jeszcze w latach 30 ubiegłego wieku. (!!!)
4. Dopuszczono, że na skutek braku inwestycji nastąpiła bardzo zła sytuacja na rynku pracy. Aktualnie jeszcze dzisiaj odczuwa się braki kadrowe wynikające z polityki w stosunku do seniorów poprzez obniżenie wieku emerytalnego. Błędna polityka płacowa, bo wzrost wynagrodzeń wyprzedził wydajność pracy.

Każdy wymieniony błąd można by opisywać szczegółowo, ale jak napisałem wcześniej nie chodzi o rozpatrywanie działań jakie zostały przeprowadzone. Należy mieć świadomość, że pandemia COVID-19 i wojna W. Putina tylko pogłębiły te problemy. Każdy menedżer moim zdaniem powinien popatrzeć w świetle przyczyn rozchwiania na aktualną sytuację swojej firmy dzisiaj i starać się przewidzieć, co będzie jutro. Jak się zrozumie wielkość tych smutnych dołów w gospodarce, to łatwiej będzie przewidzieć kierunki rozwoju tych dziedzin gospodarki. To oznacza, że każdy z was powinien sam określić dla swojej firmy co musi, czy będzie korzystne dla jej rozwoju razem z wychodzeniem gospodarki z zapaści. Będzie też wiedział czego należy unikać. Piszę te słowa wierząc, że każdy z was szanowni menedżerowie pomyśli o tym działaniu w perspektywie co najmniej pięciu lat.

3.1.2 PRZYCZYNY UTRATY RÓWNOWAGI ŚWIATOWEJ GOSPODARKI

Najprościej przyczyny jest oprzeć na prognozach inwestorów z Wall Street, które nie są optymistyczne. Inwestorzy przewidują, że sytuacja ogólnoświatowa, która i tak już wykazywała zadyszkę, otrzymała sporo bodźców negatywnych przez pandemię oraz w związku z przedłużającą się wojną na Ukrainie przewiduje pogorszenie sytuacji na rynkach. Wspominani inwestorzy z Wall Street ujeli te prognozy w 10 podstawowych ocen.

10 OCEN POWODUJĄCYCH NIEPEWNĄ I ZŁOŻONĄ SYTUACJĘ NA RYNKACH FINANSOWYCH ŚWIATA

1. Sytuacja chaosu po pandemii i utrzymujące rozchwianie, nie wygasa się.
2. Utrzymywanie się tego chaosu spowoduje bardzo dużą recesję.
3. Skutki wojny na Ukrainie spowodowały pogłębienie się chaosu i nie widać najmniejszych oznak uspokojenia.
4. Następuje niszczenie zasobów Ukrainy infrastruktury, rolnictwa i transportu.
5. Sankcje nałożone na Rosję odsunęło gospodarkę Rosji od światowej, zerwano najważniejsze powiązania.
6. Niedobory paliw spowodowane przez wojnę, spowodują wzrost cen energii.
7. Ogólnoświatowy rynek finansowy nie popuszcza nacisku na Rosję.
8. Na Wall Street po cichu i szybko inwestorzy pozbywają się aktywów związanych z Rosją.
9. Za przykładem Wall Street na innych rynkach światowych następuje wypychanie finansów Rosji z obiegu gospodarczego.
10. Coraz szybsze przeobrażanie się i upodabnianie się do gospodarki rosyjskiej do Korei Północnej.

Jakby tych smutnych informacji było za mało, musimy jednak jeszcze zapoznać się z spostrzeżeniami i prognozą jaką przekazał prezes JP Morgan Chase. Ostrzega on

jednoznacznie przed nadchodzącym kryzysem na rynku amerykańskich obligacji. Działania prezydenta D. Trampa w zakresie finansów publicznych i wojny celne spowodowały znaczny wzrost deficytu budżetowego, a to już jest groźne dla rynków finansowych oraz pozycji dolara. Jeżeli nie nastąpi szybko działanie naprawcze to przewiduje, iż poważny kryzys nastąpi na pewno. Nie potrafi tylko przewidzieć kiedy, czy już za sześć miesięcy czy sześć lat.

To nowy zakres informacji do przemyślenia w świetle konieczności opracowywania strategii rozwoju waszych firm, a w szczególności określenia kosztów i źródeł pozyskania finansów. To odpowiedź na pytanie z kim i w jaki sposób oraz jak głęboko nawiązywać nowe łańcuchy dostaw lub reorganizować czy renegocjować stare.

3.2 ZROZUMIENIE DYNAMIKI I SKUTKÓW DZISIEJSZYCH SPORÓW.

W pierwszych słowach tego rozdziału dla ujednolicenia pojęcia OTOCZENIE GEOPOLITYCZNE przytoczę część historii powstania geopolityki polskiej. Geopolityka akademicka polska powstała na przełomie XIX i XX wieku. Pierwszy, który określił co rozumie pod tym określeniem i używał w swoim życiu zawodowym był Eugeniusz Romer. Jego główne dzieła „Rola rzek w historii i geografii narodów” (1901), czy „Ziemia i państwo oraz kilka uwag geopolitycznych” (1939), są aktualne w swojej wymowie do dzisiaj. Drugim uczonym w tej dziedzinie był Wacław Nałkowski. To on określił bardzo niebezpieczną teorię, mianowicie zwrócił uwagę na zagrożenia wynikające dla Polski z powiązania położenia geograficznego z specyficznym charakterem ziem polskich. Jego zdaniem uwagę zaskoczyła podstawowa cecha jaką jest znaczenie pomostowe komunikacyjne i kulturowe pomiędzy dwoma dużymi, silnymi państwami. Spory tych dwóch wybitnych przedstawicieli nauk geopolitycznych wiodło spory, które cały czas są aktualne.

Konieczne jest wczucie się i uzmysłowienie jak bardzo tamte spory są aktualne dzisiaj, aby próbować na ich podstawie zrozumieć i przewidzieć choć trochę na

zmiany jakie następują w stosunkach mocarstw, jakich nie jesteśmy w stanie zatrzymać.

Popatrz teraz szanowny menedżerze na te spory z początków XX wieku i porównaj do dzisiejszych sporów politycznych w Polsce oraz w innych krajach Europy, a także pomiędzy mocarstwami światowymi Rosją, USA i Chinami.

Dla łatwiejszego zrozumienia aktualności sporów i przewidywanych zmian rzutujących na rozwój twojej firmy przytoczę jeszcze jedną ważną postać w tej dziedzinie. Jest to rosyjski geopolityk Wieniamin Siemonow Tien-Szański (1870–1942), który wyodrębnił na powierzchni ziemi trzy wielkie zatoki oceaniczne: europejskie Morze Śródziemne wraz z Morzem Czarnym, Morze Chińskie (Południowe i Wschodnie) wraz z Morzem Japońskim oraz Morze Karaibskie wraz z Zatoką Meksykańską. Zdaniem Tien-Szańskiego hegemonami świata będą ci, którzy będą w stanie rządzić jednocześnie wszystkimi trzema morzami, a i będą trzema „władcami świata”. Będą to mocarstwa, z których każde zawładnie jednym z tych mórz. Wyróżnił też przykłady trzech rodzajów globalnych mocarstw:

- **pierścieniowy** – skoncentrowany wokół morza: Morze Śródziemne - Imperium Rzymskie, Cesarstwo Bizantyjskie, Imperium Osmańskie; Morze Bałtyckie -Szwecja;
- **punktowy**– który tworzą państwa mieszczące się na wyspach i półwyspach i dysponujące silną flotą. Tworzą one porty, punkty strategiczne, bazy wojenne w strategicznie ważnych punktach świata, jak to czyniły Hiszpania, Niderlandy, Wielka Brytania, Japonia;
- **kontynentalny** – jest oparty na modelu „od morza do morza”, wewnątrz kontynentu obejmuje obszerne terytorium, dwoma krańcami „opierające się” o obmywające jej krańce oceany. Przykładem jest Starożytna Persja, Imperium Aleksandra Wielkiego, Imperium Mongołów, Imperium Rosyjskie, a potem ZSRR, a obecnie Rosja oraz współcześnie USA.

Może się zdziwisz menedżerze, że przytaczam te pojęcia i ich historyczne korzenie. Popatrz jednak, czy dzisiaj jak patrzysz na ogromną dynamikę zmian w stosunkach

międzynarodowych rozpad wielu sojuszy i powiązań, tworzenie się nowych, działanie dyplomatów oraz rozmowy „tajne/ poufne/jawne” nic tobie nie przypomina?

Jestem pewien, że jeżeli choć trochę się zastanowisz, to od razu na te stosunki dzisiejsze jakie zasygnalizowałem szybko nałożysz pozostałe elementy układanki w postaci charakterów poszczególnych aktorów tej ogromnej sceny geopolitycznej. Z większym oraz łatwiejszym prawdopodobieństwem będziesz mógł przewidywać przyszłość dla swojej firmy w perspektywie lunety. Oczywiście jest jeszcze wiele innych uwarunkowań i ciekawych trendów w gospodarce światowej, rozwoju technologii w tym cyfrowej, zmian społecznych i kulturowych, które także wpłyną na sytuację za kilka lat. Jednak już dzisiaj jestem pewien, że jeżeli bym pisał ten poradnik dwa lub pięć lat temu to kolejność ważności przyczyn, które wpłyną na obraz świata za lat pięć lub dziesięć, mogła by się radykalnie zmienić, lub pojawić się z różnym, czy zróżnicowanym natężeniem.

Bardzo wielu ekspertów wskazując tendencje dynamicznych zmian ekonomicznych, gospodarczych i politycznych w świecie przestrzega o ryzyku w planowaniu rozwoju firm w dłuższym horyzoncie czasowym bez uwzględniania zachodzących zmian geopolitycznych.

Jednym z nich jest znany dr Jacek Bartosiak twórca Koncepcji Akademii Nowego Wzoru. Ekspert ten jednoznacznie wskazuje, że w najbliższych latach szeroko rozumiana geopolityka będzie coraz mocniej wpływała na podejmowanie podstawowych decyzji planistycznych w firmach dotyczących ich rozwoju oraz określa przyczyny tych zmian. Z jego poglądami w pełni się zgadzam i promuję podczas opracowywania strategii rozwoju dla każdej organizacji lub jej pewnego obszaru.

3.3 SPIN DYKTATORZY I ICH WPŁYW NA GOSPODARKE ŚWIATOWĄ.

Po długim przemyśleniu się zdecydowałem przekazać wam szanowni menedżerowie kilka informacji o nowym w historii ludzkości rodzaju dyktatorów, jacy pojawili się na początku obecnego wieku. Po zapoznaniu się w poniższą publikacją jestem pewien, że jeżeli będziecie wiedzieli choć trochę na ten temat, to na pewno łatwiej będzie wam przemyśleć kierunki rozwoju waszych firm i warunków w jakich będą one działały w najbliższych latach o horyzoncie lunety.

Siergiei Guriev i Daniel Treisman napisali w 2019 r., a już w 2022 r. mieli dodruk do nowego wydania niesamowitej książki

SPIN DYKTATORZY - NOWE OBLCZE TYRANII W XXI WIEKU.

Siergiei Guriev jest profesorem ekonomii i rektorem Sciences Po w Paryżu. Członek wielu organizacji międzynarodowych ekonomicznych. Był głównym Ekonomistą Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju w Londynie.

Daniel Treisman jest profesorem nauk politycznych na University of California w Los Angeles oraz wykładowca w Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences przy Stannford University.

Najkrótszą recenzję tego opracowania wystawiła Anne Applebaum;

„Tę książkę powinien przeczytać każdy, kto martwi się o przyszłość demokracji”

Przyznam, że pomimo 400 stron, to czyta się tę pozycję przysłowiowym „jednym tchem”. To wspaniała analiza sytuacji politycznej, społecznej i gospodarczej dnia dzisiejszego. Opisywane są sytuacje, liderzy państw których zna każdy z nas czytając gazety, czy oglądając TV w ostatnich latach, a i trochę starszych ze szkoły. Autorzy pokazują mechanizmy sterowania społeczeństwem. To świetna nauka dla każdego menedżera, bowiem te same zasady obowiązują w każdej firmie. Oczywiście są one dostosowywane do jej charakteru, wielkości branży itp., ale jednak znając te mechanizmy o wiele łatwiej organizować i zarządzać firmami.

W przedmowie do swojej książki autorzy przypominają czytelnikom, że na początku XXI wieku, w całym świecie coraz bardziej rozrastała się sieć krajów demokratycznych i znacznie przewyższała ilość autorytarnych krajów. Przypominają, jak narastał optymizm z rozwoju demokracji i nikt nie myślał, że może ten trend się załamać. Nie dbając o rozwój tego trendu, okazało się, że wystarczyły praktycznie trzy przyczyny, aby ten trend błyskawicznie zatrzymać i wiele krajów cofnęło się w rozwoju demokracji. I to poważnie cofnęło. Oczywiście takich przyczyn było i jest wiele, ale trzy są zasadnicze, a moim zdaniem każdy menedżer powinien mieć tego świadomość. Dlaczego powinien mieć tą świadomość, wskażę na końcu rozdziału.

Pierwsza przyczyna to coraz bardziej rozwarcie nożyc ekonomicznych pomiędzy krajami silnymi, wiodącymi z gospodarki światowej a krajami biednymi, a spustem bezpośrednim narastający populizm i nacjonalizm w USA.

Druga przyczyna to niespodziewanie szybki rozwój internetu i różnego rodzaju portali społecznościowych, co spowodowało lawinową wymianę komunikacyjną, praktycznie bez kontroli pod każdym względem.

Trzecia przyczyna, to wielki rozwój systemów demokratycznych oraz wprowadzanie w życie wiele postanowień, procesów uginania decyzji dotyczących stosowania zasad przyjmowanych po długich konsultacjach, poprawkach zmieniających pierwotne założenia itp. w organach danych państw oraz układach międzynarodowych.

Pierwsza przyczyna spowodowała migrację ogromnej liczby osób z krajów biedniejszych do zamożniejszych, przyczyniając się do:

- dodatkowej siły roboczej, najtańszej na rynkach pracy, co jest i było plusem,
- powstawania nowego rodzaju slamsów i siedlisk grup naruszających obowiązujące prawa, co było i jest minusem,
- odradzania się nacjonalizmów w tych krajach oraz wzrostu oczekiwań populistycznych najbardziej zmarginalizowanych grup obywateli danego kraju.

Ruchy te napędzały się wzajemnie praktycznie we wszystkich krajach określanych „cywilizacją zachodnią”.

Druga przyczyna, jaką są nowe kanały wymiany informacji w skali światowej niemożliwe do skontrolowania przez żadne autorytarne władze, powodowały powstanie nowych trendów społecznych. Bezgraniczna wiara w prawdziwość każdej informacji jaka się ukazuje w internecie, powoduje łatwe manipulowanie nastrojami całych grup społecznych. Jest to wykorzystywane na wszystkich możliwych polach gospodarczych, walki konkurencyjnej o klientów, zanik wielu wartości kulturalnych oraz sterowanie nastrojami, ukierunkowane na konkretne grupy społeczne.

Trzecia przyczyna to ogromne trudności z podejmowaniem bardzo ważnych decyzji gospodarczych, politycznych i wszelkich innych praktycznie „od ręki”. Obowiązują przecież w demokracji konsultacje. W danym kraju są uzgadniane przez różne grupy społecznych, polityczne i każde inne, a takie same procedury obowiązują w stosunkach międzypaństwowych. Nie raz są w życiu społeczeństw i stosunkach międzynarodowych sytuacje wymagające natychmiastowej reakcji. A tej brakuje. Spin dyktatorzy takie decyzje podejmują jednoosobowo i natychmiast wdrażają ją w życie. Praktycznie, nie tracą czasu na konsultacje i przedstawiają społeczeństwu, jako „ratowanie kraju przed wrogami”. Tak wygrywają z zasadami demokracji.

Te trzy główne przyczyny okazały się idealne do powstania tzw. spin dyktatorów.

Okazuje się bowiem, że rozwój technologii cyfrowej, technik przetwarzania informacji i jej rozsyłania stworzył wyrafinowaną manipulację za ścieżkę przyszłości dla dyktatorów. Obecne wydarzenia pokazują, jak istotne jest to, aby Zachód robił plan walki z tymi systemami jeszcze więcej, by z nimi walczyć. Inaczej to oni będą walczyli na własnych warunkach z całym światem. I nie chodzi mi o wojny, bo one zawsze w historii ludzkiej były, są i będą, ale wojny o podział tortu jakim jest świat, głównie pod względem gospodarczym i stosunków międzynarodowych.

Spin dyktatorzy walczą o kontrolę nad społeczeństwem, która wciąż się rozwija. Tym, co zniechęca ich do przemocy, stosowania siły i zachęca do manipulacji, jest połączone działanie modernizacji i globalizacji, które nazywamy koktajlem modernizacji. Jest on łaskawszy dla technik spinu niż dla działań opartych na strachu. Jednak te same techniki są doskonałym narzędziem do powstrzymania dyktatury zła, sprawia też, że dyktaturę spinu trudno utrzymać.

Dyktatura spinu opiera się na fikcji – przedstawianiu dyktatora jako kompetentnego, dobrotliwego demokraty. Jako dobroczyńcę oraz obrońcę narodu i ojczyzny. Znaczna część obywateli albo naprawdę w to wierzy, albo przynajmniej udaje. Pamiętacie w książce LIDER PERFEKCJONISTA opisałem maski jakie ma menedżer, ale także wszyscy jego pracownicy. Tym przypadku ten sam mechanizm krycia się za maską jest taki sam. Kiedy maska zostaje zrzucana, to jej ponowne założenie jest niemal niemożliwe. Obywatele którzy będą entuzjastycznie nastawieni do władzy będą długo oni stanowić większość – ale dopóki jakiś kryzys nie osłabi stabilności reżimu, będzie ich demobilizował strach.

Współcześni dyktatorzy – dyktatorzy ery globalizacji, aby rządzić skutecznie, muszą być zdecydowanie bardziej wyrafinowani. Wiedzą, że skuteczniejsi są, kiedy zamiast stosować jawne i ciągłe represje, kontrolują obywateli poprzez dezinformacje oraz manipulowanie środkami masowego przekazu. Nie wprowadzają oficjalnej cenzury, a tworzą złudzenie niezalecanych mediów – wystarcza kontrola nad główną stacją telewizyjną. Pozostałe media są marginalizowane.

Dyktatorzy zmienili strategię, ale ich cel pozostał ten sam: chcą kontrolować obywateli przez kształtowanie w nich pożądanego sposobu postrzegania świata. Spin dyktatorzy XXI wieku stali się mistrzami symulowania demokratycznych procedur. Dyktatura strachu ustąpiła miejsca dyktaturze manipulacji, wydajniejszej w represjonowaniu, bardziej efektywnej w zastraszaniu.

Kluczem do utrzymania autorytarnej władzy stała się popularność.

Najczęściej można poznać cechy spin dyktatorski po działaniach jakie wymienię

10 DZIAŁAŃ DYKTATURY SPINU

1. Rządzenie przez zwodzenie.
2. Niewiele brutalnych represji.
3. Nieliczni więźniowie polityczni.
4. Przemoc maskowana.
5. Gloryfikowanie przywódcy.
6. Istnienie części mediów opozycyjnych.
7. Brak oficjalnej ideologii.
8. Propaganda i działania populistyczne.
9. Udawanie demokracji i patriotyzmu.
10. Otwartość na przepływ obywateli i informacji z innych państw.

Tak jak uprzedzałem na początku tego rozdziału, że teraz zachęcę do zastanowienia się, jak ty menedżer wymarzonej firmy możesz wykorzystać te informacje. Moim zdaniem otrzymasz informację jak w perspektywie lunety będzie wyglądał:

- rynek pracy w twoim lokalnym obszarze czy środowisku kulturowym,
- klient docelowy i jego oczekiwania,
- potencjał techniczny i technologiczny uwzględniający powiązania gospodarcze,
- twój coraz większy kontakt z podległymi pracownikami, aby jak najlepiej rozumieli konieczność wprowadzania zmian,
- opracowany i stale uaktualniany program szkolenia praktycznie całej kadry w firmie.

Opracowując strategię rozwoju swojej firmy wiem, że będziesz musiał pomyśleć o spin dyktatorach ich metodach działania i ich efektach.

3.4 NOWA POLITYKA PRZEMYSŁOWA EUROPY

W czerwcu 2025 r. w Jasionce odbyły się Europejskie Dni Przemysłu organizowane przez Komisję Europejską oraz Polskę jako realizującą Prezydencję w Radzie UE. Tematem była nowa strategia dla naszego kontynentu. Omawiano rolę regionów, dostępu do surowców, funkcjonowanie wspólnego rynku, a także konkurencyjność unijnej gospodarki uwzględniająca zielony ład i transformację cyfrową. Tematy szczegółowe bardzo ciekawe, ale nie będę ich rozwijał. Przedstawię tylko podstawowe stwierdzenia i wnioski dla menedżerów w Polsce.

1. Zwrócono uwagę na rozwój polityki regionów przemysłowych, a jako wzorzec przedstawiano Podkarpacie, gdzie w Rzeszowie pokazują, jak rozwijać przemysł z podnoszeniem bezpieczeństwa.
2. Głównym tematem była kwestia jednolitego rynku jako fundamentu sukcesu i dobrobytu Europy. Jednoznacznie wskazano, że UE musi stworzyć sprzyjające warunki dla rozwoju całego kontynentu, eliminując bariery i wprowadzając deregulację.
3. Zwrócono także mocno uwagę na potrzebę stworzenia strategii dotyczącej kluczowych surowców oraz poprzez odpowiednie umowy handlowe wraz z zwiększeniem poziomu współpracy, aby przedsiębiorcy mogli działać w ramach jasnych zasad i uczciwie konkurować.

Jednak dla mnie najciekawszym pomysłem jest wprowadzenie marki „Made in Europe” w celu wzmocnienia europejskiej tożsamości gospodarczej. Proponuje się skoncentrowanie na kluczowych sektorach, aby być w nich bardziej konkurencyjnymi i budować przemysł jutra.

Szanowni menedżerowie, to coś dla was. Tak przy okazji, czy ten ruch nie przypomina wam pierwszej organizacji, na której powstała Unia Europejska? To przypomnę - rok 1958 powstała Europejska Wspólnota Gospodarcza, EWG.

W każdej mojej publikacji mocno podkreślam, iż regularnie lider firmy wraz z swoim sztabem powinien koniecznie poznawać na bieżąco i zrozumieć te coraz bardziej dynamiczne zmiany patrząc na nie z perspektywy lunety. To jest patrzenie na rozwój w horyzoncie czasowym minimum pięciu do dziesięciu lat. Inaczej po prostu skazuje się firmę, którą zarządzają i siebie na pewną klęskę oraz wypadnięcie z rynku. Te plany utworzenia Marki Europejskiej, to według mnie dla was dobra tratwa ratunkowa na bardzo trudne czasy. Starajcie budować ją razem i na niej razem pływać.

Nie wdając się w szczegółowe opisywanie tych zmian, bo w mojej książce nie to jest głównym tematem pragnę zwrócić bardzo uwagę każdego lidera na przyczyny i skutki tych zmian, które muszą być uwzględnione. Jak ty szanowny menedżerze chcesz pogłębić ten temat oraz więcej dowiedzieć się, co wpływa na ten stan geopolityki i jakie przyczyny są podstawowe, a jakie pochodne tych przyczyn, to łatwo znajdziesz odpowiednio specjalistyczną literaturę.

Ja jak zwykle ujmuję te problemy w kolejną dziesiątkę, ale tym razem wskazuję moim zdaniem kolejność powstawania i skutki dla całości sytuacji w poszczególnych firmach. Reszta analizy niezbędna dla opracowywaniu strategii rozwoju twojej firmy, należy co ciebie szanowny menedżerze i twoich współpracowników.

10 PODSTAWOWYCH ZMIAN NA RYNKACH ŚWIATOWYCH W ZAKRESIE GEOPOLITYKI WPŁYWAJĄCYCHNA POLSKIE FIRMY

1. Układ jaki znamy i funkcjonował bez specjalnych wstrząsów w zakresie geopolitycznym, zrodził się po II Wojnie Światowej na mocy ustaleń konferencji Bretton Woods. Przyjęto wtedy zasady międzynarodowych relacji gospodarczych. Oparty jest jeszcze dzisiaj na dominacji USA oraz oparty na powołaniu w tamtym czasie Banku Światowego i Międzynarodowego Funduszu Walutowego.
2. Dzisiejszy układ sił załamuje się i powstaje nowy, ale jeszcze do końca nie ukształtowany. Pojawiają się nowe priorytety, głównie nowe cele, protekcjonizm, ochrona własnego rynku, próby ochrony dotychczasowych wartości.

3. Wzrasta rola głównie Chin, ale także innych silnych gospodarczo i politycznie krajów, np. Indie, a łączy się to z nowym globalnym podziałem pracy, łańcuchem dostaw i dystrybucją wartości. Jednak te zjawiska nie oddziałują jednakowo na wszystkie sektory gospodarcze, a są też zróżnicowane w poszczególnych regionach.

4. Organizacje z szeroko rozumianego sektora produkcji, dotychczas wytwarzające różne wyroby dla bardzo zróżnicowanych końcowych odbiorców jako eksportera, szukają nowych stabilnych dostawców oraz odbiorców. Obecne łańcuchy dostaw są porwane przez konflikty nie tylko wojenne - Kanał Sueski i ataki Jemeńskiego Ruchu Huti, ale także sankcje nakładane na Rosję. Konieczność opływania dookoła Afryki zwiększa radykalnie koszty transportu. Swoją wkład w tą sytuację widzimy. Także odcisnęła się mocno pandemia COVID-19.

5. Konsekwencją sytuacji jaką wskazałem w pkt. 4 jest duży wzrost kosztów z powodu wzrostu cen surowców, frachtów, ubezpieczenia oraz pojawienia się innych do tej pory nieprzewidzianych ryzyk operacyjnych. Głównie przejawia się to w tzw. zjawisku decouplingu – zmniejszenia od dotychczasowych potęg gospodarczych.

6. Skutkiem tych zmian i czy nawet tylko na zachwiania sytuacji gospodarczej i politycznej są reakcje sektora finansowego. Wprawdzie nadal obowiązuje system oparty dominacji dolara, ale pojawiają się sygnały dotyczące prób jego ograniczenia lub nawet złamania. Są to działania wynikające z dominacji i ambicji Chin oraz działania Federacji Rosyjskiej jako odpowiedź na skutki nałożonych sankcji spowodowanych wojną na Ukrainie. Państwa te prowadzą delikatne działania proponując zastąpienia waluty USA inną walutą. Jaki będzie wynik tej walki jeszcze nie wiadomo.

7. Rezultatem już dzisiaj widocznym jest ogromny wzrost kosztów wytwarzania wymuszający zmianę podejścia firmach do tego problemu. Jaką pozycję wypracują polskie firmy będzie zależało od ich elastyczności i umiejętności dostosowywania się do dynamicznych zmian w gospodarce światowej. Dzisiaj o sukcesie decyduje marża i to jak najwyższa. Bowiem jej wielkość wpływa na mniejszy nakład pracy i przewagę

nad konkurentami. Od wielkości marży zależą inwestycje, środki na badania, rozwój i postęp technologiczny.

8. Ten opis zależności opisany w pkt. 7 jest analogiczny dla wszystkich gospodarek światowych.

Im jakaś gospodarka ma większe fundusze na rozwój i postęp technologiczny, to zwiększa swoje szanse na rolę jednej z wiodących i decydujących o losach świata gospodarek. To także jest widoczne w podziałach produkcyjnych. Jedne wytwarzają części o dużym potencjale i wkładzie intelektualnym, a one są dostarczane do innych, które tylko montują wyrób finalny. Przykładem jest elektronika i mikroprocesory.

9. Niektóre państwa próbują drogą administracją uregulować dostęp ochrony rynku wewnętrznego poprzez systemy celne, sankcje czy stosowanie innych zasad dostępu do rynków wewnętrznych i ich ochrony.

10. Niezależnie od wszystkich wyżej omówionych problemów w zakresie zmian w systemach gospodarek światowych, należy mocno także zwracać uwagę na bezpieczeństwo energetyczne. Oznacza to, że nie można jedynie opierać się na tradycyjnych źródłach energii, węgla czy ropy. Coraz bardziej opiera się ono na nowych technologiach, aby zmniejszyć wpływ tradycyjnych na pogarszanie się ekologii i klimatu. To jednoznacznie wpływa na jeden z najważniejszych wskaźników w procesach produkcyjnych - oszczędności nie tylko w produkcji energii, ale także w kosztach eksploatacji jej przez klientów.

Te wszystkie zmiany są bardzo podobne do sytuacji w jakiej znalazła się Polska po I Wojnie Światowej, kiedy nastąpiła gwałtowna inflacja i utrata ogromnego rynku zbytu w Rosji, dla polskiego przemysłu, głównie włókienniczego. Analogię są praktycznie widoczne dzisiaj w każdej dziedzinie funkcjonowania geopolityki.

Jak widzisz szanowny liderze, aby byś był jeszcze bardziej skutecznym menedżerem, przywódcą w organizowaniu i zarządzaniu swoją czy powierzoną tobie firmą, musisz umieć patrzeć dookoła głowy, co się dzieje na świecie w Europie i swojej lokalnej społeczności. Bowiem wszystkie te problemy zawsze mocno się

przekładają na twoje problemy w firmie w każdym obszarze jej działania. Dla ułatwienia przekazuje jeszcze w obszarze działania organizacji kilka wskazówek, które moim zdaniem powinienes barć pod uwagę w swojej pracy każdego dnia.

Dla polskich menedżerów, a szczególnie tych chcących być niekwestionowanymi liderami sukcesu rozwoju przekazuje najważniejsze wskazówki, które ujmuję w poniższej dziesiątce.

10 PRZYCZYN UTRUDNIAJĄCYCH BUDOWĘ SKUTECZNEJ STRATEGII ROZWOJU FIRMY

1. Zagrożenie przewagi kosztowej nad konkurentami, nie tylko zagranicznymi, z powodu ich stałego wzrostu w swojej firmie.
2. Obniżanie zasobów taniej siły roboczej w Polsce.
3. Otwarte rynki pracy zagraniczne wysysające nasze narodowe „zapasy” sił wykwalifikowanych.
4. Utrudniony brak dostępu do potrzebnych surowców mineralnych.
5. Postawienie na kreatywność i innowacyjność z szczególnym zwróceniem na cyfryzację i wdrażanie AI jest warunkiem rozwoju firmy.
6. Obniżanie kosztów energetycznych dla wytwórców, producentów i klientów.
7. Ciągły bieżący nadzór nad ryzykiem rozwoju w skali nie tylko lokalnej, ale europejskiej i światowej.
8. Zwiększanie zdolności i elastyczności organizacji własnej dla dostosowywania zmian wynikających z nieuchronnych i wszelkich zmian o charakterze lokalnym i ogólnoswiatowym w każdej dziedzinie.
9. Stałe zwiększanie poziomu kompetencji swoich pracowników oraz dbanie o ich stan zdrowia.
10. Rozwijanie firm na wytworzonej wartości dla klienta oraz kierunku gospodarki cyrkulacyjnej.

Dla polskich menedżerów, a szczególnie tych chcących być niekwestionowanymi liderami rozwoju przekazuje ważne moim zdaniem przesłanie, które ujmuję taki oto hasłem:

**Przyszłość polskiego biznesu będzie zależała
w dłuższej mierze od umiejętności zarządzania ryzykiem geopolitycznym.**

Będzie także zależeć od warunków geopolitycznych danej firmy. Dobrze będzie, jak firmy opracują alternatywne założenia różnorodnych strategii w zależności od warunków, w jakich się mogą znaleźć. Takie realizowanie polityki rozwoju umożliwi firmom utrzymanie konkurencyjności. Jest to ważne w zmieniającym się otoczeniu rynkowym i to nie tylko na rynku dostaw, poprzez optymalizację wszystkich procesów, ale także rynku klienta końcowego.

Mam pytanie do ciebie szanowny menedżerze:

Czy to jest trudne zadanie?

Moim zdaniem jest bardzo trudne, bo będzie wymagało zaangażowania wielu współpracowników własnych, a może i zewnętrznych firm najpierw do opracowania podstawowych założeń działania. Poniżej wymieniam moim zadaniem najważniejsze takie prace przygotowawcze.

10 OBSZARÓW I ZAKRESÓW PRAC PRZYGOTOWAWCZYCH DO PRZYJĘCIA POLITYKI ROZWOJU ORGANIZACJI W PERSPEKTYWIE LUNETY.

1. Wybrania spośród współpracowników zespołu do opracowywania projektu strategii lub decyzja o zwróceniu się o pomoc do specjalistycznej firmy zewnętrznej.
2. Określenie zasad organizacyjnych i zakresu działania zespołu oraz współdziałania z wszystkimi komórkami organizacyjnymi w firmie, obejmujących także zakres współpracy.
3. Określenie form komunikacji członków zespołu oraz z komórkami pozostałymi w firmie.
4. Określenie niezbędnych szkoleń uzupełniających potencjał wiedzy i doświadczenia członków zespołu.

5. Zebrania możliwie dużo informacji o rozwoju stosowanych procesów i technologii w organizacji.
6. Zebrania możliwie dużo informacji o potencjalnych nowych źródłach materiałów od dostawców krajowych i zagranicznych,
7. Zebrania możliwie dużo informacji o potencjalnych zmianach w sytuacji polityczno-społecznej lokalnej i co najmniej europejskiej,
8. Przewidywanie kierunków rozwoju nastrojów społeczno-kulturalnych np. mody, a nie chodzi w tym przypadku o ubrania czy stroje, ale ruchy społeczne ekologiczne, klimatyczne, jakie uzyskamy od ekspertów w różnych dziedzinach i obszarach działania itp. Przykład*.
9. Wstępnie określić powinno się czas niezbędny oraz przewidywane koszty opracowania strategii rozwoju firmy.
10. Okresowa ocena prac i adekwatności przyjętej strategii rozwoju firmy wraz z niezbędnymi korektami.

* Co rok Euromonitor International opracowuje i publikuje zestawienie globalnych trendów, które najmocniej wpłyną na zachowania konsumenckie w danym roku, nierzadko zmuszając firmy do rewizji swoich strategii.

Widzimy sporo takich tematów i niektóre dla wielu nie za bardzo będą zrozumiałe pod względem współzależności między nimi. Dlatego proponuję tobie szanowny menedżerze dla bezpieczeństwa i swego rodzaju higieny prac – postaraj się w pierwszej kolejności ujednolicić pojęcie strategii rozwoju firmy, czy każdej organizacji, tak naprawdę czym jest rzetelna i skuteczna strategia rozwoju firmy i jakie są jej rodzaje?

To ujednolicenie pojęcia strategii jest warunkiem koniecznym dla nietracenia czasu na poprawę błędów komunikacyjnych i opracowania, a później zatwierdzenia skutecznej strategii rozwoju twojej firmy omówiłem chyba na razie wystarczająco w punkcie 2. Jeżeli uważasz, że potrzebujesz więcej informacji o tym problemie w

przygotowaniu firmy dla opracowania strategii zaprosz do współpracy specjalistę lub specjalistów z zewnątrz. Znajdziesz taką pomoc bez problemu.

Podstawą zrozumienia jest uznana powszechnie definicja, którą powtórzę jeszcze raz:

Strategia rozwoju firmy
to kompleksowy plan działania, który kieruje procesem
wzrostu i doskonalenia organizacji w długoterminowej perspektywie.

Podstawą, istotą strategii rozwoju jest

wyznaczenie klarownych celów oraz środków niezbędnych do ich realizacji.

Jak popatrzymy w bogactwo literatury w tym zakresie to możemy łatwo zauważyć, że istnieje wiele różnorodnych podejść do tworzenia i wdrażania strategii. Każde z nich jest jakby podyktowane specyfiką organizacji oraz określeniem celów jakie przed nią postawiono. Jednak moim zdaniem nie należy w czasie takich prac kierować się sztywno zasadami czy wytycznymi dla konkretnej branży. Musisz szanowny menedżerze zawsze pamiętać, że każda firma, w tym także twoja jest zawsze wielką indywidualnością, a i otoczenie jest dla każdej firmy trochę inne i zmienne w czasie transformacji oraz opracowywania dokumentów o strategii rozwoju.

Różnicie się od innych organizacji i firm w swojej branży, choćby takimi cechami jak określiłem z kolejnej dziesiątki. Trochę już ten problem i podejście omówiłem w rozdziale 2, ale popatrz, że te 10 pytań, które prezentuję, otwiera tobie nowe horyzonty do przemyślenia podejścia. Ważne jest zrozumienie stopnia trudności i współzależności przewidywanych prac. Jednak moim zdaniem warto się wysilić i wykonać takie prace. Ta praca na pewno nie będzie zmarnowana, ale uaktualniana cyklicznie będzie twoim i twojej firmy bezpiecznikiem na coraz trudniejszym i coraz dynamiczniej rozwijającym się rynku geopolitycznym, aby nie tylko się utrzymać, ale zająć czołowe miejsce w branży.

10 PYTAŃ DLA OKREŚLENIA ELEMENTÓW NIEZBĘDNYCH DLA OPRACOWANIA SKUTECZNEJ STRATEGII ROZWOJU FIRMY

1. Lokalizacja firmy – czy jest to jakiś ośrodek centralny w kraju, czy mniejsza miejscowość?
2. Jaki jest poziom kompetencji wszystkich pracowników, w tym twoje przygotowanie jako Lidera?
3. Ilu z całej załogi twoich współpracowników jest przygotowanych merytorycznie i posiada odpowiednie doświadczenie, kompetencje do prowadzenia planowanych prac?
4. Jaka rezerwa kadrowa jest na lokalnym twoim rynku pracy?
5. Czy masz możliwość w miarę pilnego podnoszenia kwalifikacji nowych i starych pracowników?
6. Jaką masz konkurencję na rynku lokalnym, krajowym czy europejskim?
7. Czy masz odpowiednio wielkie fundusze, które może przeznaczyć na prace rozwojowe?
8. Czy w twoja organizacja jest odpowiednio wyposażona technicznie w realizacji przewidywanych prac rozwojowych?
9. Jak twoja cała załoga jest przygotowana dla radykalnego zwiększenia stosowania technologii komputerowej, a szczególnie stosowania techniki cyfrowej AI?
10. Czy masz odpowiednie zabezpieczenia w swojej firmie dla wszelkich informacji i danych ważnych dla twojej firmy oraz bezpieczeństwa personalnego na stanowiskach strategicznych?

I teraz czas na kolejne podstawowe pytanie do ciebie szanowny liderze:

**Czy ty wraz z swoimi współpracownikami osiągnęliście wstępnie porozumienie
i określiliście założone cele przystępując dla opracowania
i wdrożenia strategii rozwoju firm?**

Odpowiedź na to pytanie będzie pozytywne, jeżeli potrafisz określić i wypełnić merytoryczną treścią kluczowe obszary charakteryzujące strategię rozwoju firmy. Dla ułatwienia odpowiedzi wymieniam w moim przekonaniu dziesięć kluczowych, które pozwalają podsumować bilans dotychczasowych prac i miejsce firmy na drodze jej rozwoju. Będziesz mógł z swoimi współpracownikami odpowiedzieć "**mamy to**" i pracować nad dalszą **ewaluacją**. Pamiętaj, że nigdy nie powinienes przerywać myślenia wraz z całą załogą na ciągłym rozwoju firmy. Już wspominałem, że brak rozwoju i stagnacja w rozwoju firmy prowadzi do szybszego upadku.

10 KLUCZOWYCH ELEMENTÓW STRATEGII ROZWOJU ORGANIZACJI

1. **Streszczenie:** Przegląd strategii wzrostu i jej celów.
2. **Przegląd biznesowy:** Szczegóły dotyczące swojej organizacji i jej bieżącej działalności.
3. **Analiza rynku:** Badania nad rynkiem aktualnym oraz docelowym dostarczą informacji na temat strategii wzrostu. Poznaj swoją bazę klientów, poznaj i zrozum swoją strategię.
4. **Cele wzrostu:** Jasne, mierzalne cele powiązane z harmonogramem. Mogą to być nowi klienci, wzrost przychodów, strategia mediów społecznościowych lub poprawa utrzymania klientów.
5. **Strategie i taktyki:** Działania, które podejmiesz, aby osiągnąć swoje cele wzrostu.
6. **Prognozy finansowe:** Szacunkowe przychody i zyski, jeśli cele wzrostu zostaną osiągnięte.
7. **Kluczowe wskaźniki wydajności (KPI)*:** Metryki i inne wymierne dane świadczące o sukcesie strategii wzrostu.
8. **Alokacja zasobów:** Lista zasobów potrzebnych do osiągnięcia celów, takich jak nowa strategia marketingowa, model biznesowy lub plan finansowy.
9. **Ryzyko i strategię jego ograniczania:** Ocena ryzyka, które może zniweczyć twoje plany i działania awaryjne mające na celu uniknięcie tych okoliczności.
10. **Harmonogram wdrożenia:** Harmonogram określający, kiedy kamienie milowe zostaną osiągnięte, a cele zrealizowane.

***Kluczowe Wskaźniki Efektywności (KPI) pozwalają na monitorowanie i analizę realizacji celów strategicznych i operacyjnych przedsiębiorstwa, dzieląc się na wskaźniki finansowe i niefinansowe.**

10 KROKÓW DLA STAŁEJ AKTUALIZACJI POLITYKI STRATEGII ROZWOJU ORGANIZACJI

1. Ciągły proces kontrolowania i sukcesywnego w miarę potrzeb jego doskonalenia.
2. Opracowywanie ewaluacji realizowanych etapów rozwoju firmy w oparciu o przyjęty na początku harmonogram doskonalenia strategii.
3. Sukcesywne w miarę potrzeb doskonalenie przyjętych i realizowanych etapów rozwoju.
4. Oparty na tej ocenie okresowy przegląd powinien zawierać harmonogram oceny i ewaluacji realizacji poszczególnych etapów.
5. Przestrzeganie przyjętego zmodyfikowanego harmonogramu prac.
6. Przeprowadzanie okresowej oceny trafności przyjętych celów poszczególnych etapów.
7. Opracowywanie ewaluacji celów w miarę zaistniałych potrzeb.
8. Modyfikowanie celów w razie konieczności o większą szczegółowość określonych etapów.
9. Opracowywanie udoskonalonego planu prac dla stałej aktualizacji strategii rozwoju organizacji.
10. Zapoznanie wszystkich z zmianami przyjętych przy ewaluacji strategii rozwoju.

Kolej na ocenę jak wpływają kryzysy na zmiany gospodarcze, które omówię w kolejnym rozdziale.