

EQUAL » KONKURENCYJNOŚĆ MAŁYCH I ŚREDNICH FIRM

Co polskim MSP dają wizyty studyjne

W ramach projektu EQUAL partnerstwo e-barometr organizuje zagraniczne wyjazdy dla polskich przedsiębiorców.

MICHAŁ GÓRZYŃSKI*
Naszą ambicją jest pokazywanie przedsiębiorcom dobrych wzorców prowadzenia firmy. Dlatego też jednym z elementów naszej strategii są właśnie wyjazdy studyjne, które organizujemy we współpracy z innymi państwami UE.

Jaki jest cel wizyt zagranicznych?

Chcemy pomóc polskim przedsiębiorcom w nawiązaniu kontaktów i znalezieniu nowych rynków zbytu. Wizyty studyjne mają pokazać im, że zyskowne interesy można prowadzić także za granicą. To jedna z kluczowych spraw, by podnosić konkurencyjność. Trzeba pamiętać, że fala globalizacji zalewa wszystkich, także przedsiębiorców z tak małych i peryferyjnych województw jak lubelskie czy podkarpackie. Dlatego tak-

że oni muszą wychodzić na przeciw wyzwaniom rynku. Do tego konieczna jest jednak zmiana postawy z biernej na proaktywną, przełamanie barier mentalnych polskich przedsiębiorców. To jeden z naszych największych problemów, jeśli chodzi o umiędzynarodowienie naszych przedsiębiorstw.

Czy to wyjście poza Polskę jest niezbędne? Nie wystarczy np. działanie na szerszą skalę w ramach województwa lub kraju?

W niektórych wypadkach zapewne wystarczy, ale na pewno nie we wszystkich. Trzeba liczyć się z tym, że nawet jeśli będziemy działać wyłącznie w skali regionalnej, to i tak prędzej czy później spotkamy się z zagranicznymi konkurentami, klientami czy też przedsiębiorcami, którzy inwestując w Polsce, będą szukać partnerów do współpracy. Oczywiście bardzo często będzie się to odbywać za pośrednictwem Polaków, ale nie zawsze, zwłaszcza w przypad-

ku małych i średnich przedsiębiorstw. Duże koncerny mogą pozwolić sobie na to, by zakładać lokalne filie i wysyłać do nich sztaby świetnie przygotowanych specjalistów, natomiast małe i średnie firmy w nawiązywaniu kontaktów skazane są na własne siły i umiejętności. Jak więc widać, nie jest to wyłącznie kwestia ekspansji za granicę, ale również funkcjonowania na rynku krajowym.

Jakie kraje brały udział w projekcie?

W wizytach studyjnych uczestniczyły firmy z Niemiec, Hiszpanii, Finlandii i Polski. Gdyby pokusić się o porównanie, trzeba przyznać, że świadomość konieczności podejmowania współpracy ponadnarodowej najsilniejsza jest wśród Finów i Niemców. Być może wynika to z tego, że przedsiębiorcy, z którymi się spotkałmy, operują na terenach przygranicznych i mają przekonanie, że taka współpraca może przynieść im

wymierne korzyści. Gros polskich firm chyba jeszcze nie do końca zdaje sobie z tego sprawę. Pamiętajmy też o barierze językowej. Tu najlepiej wypadają Finowie. Ich zdolności lingwistyczne nie wynikają z jakichś szczególnych predyspozycji, ale z systemu kształcenia, który zakłada naukę kilku języków. W dobrej sytuacji są też Niemcy, ich język ojczysty jest dość powszechnie znany, mogą się więc porozumieć w wielu krajach ościennych. Utrzymywanie kontaktów międzynarodowych w języku polskim wydaje się praktycznie niemożliwe. Niewątpliwie jest to bariera, która stawia Polaków w zdecydowanie gorszej sytuacji niż Niemców czy Finów. Jeśli zaś chodzi o zdolności komunikacyjne Hiszpanów, to są one bardzo zbliżone do polskich realiów. Warto jednak pamiętać, że Hiszpanie bez problemów mogą się porozumieć z całą Ameryką Południową. Oznacza to, że bez znajomości języków w obecnych realiach gospodar-

czych stawiamy się w znacznie gorszej pozycji niż nasi zagraniczni konkurenci.

Czy przedsiębiorcy za granicą mogą liczyć na wsparcie ze strony państwa?

Systemy wsparcia za granicą są znacznie bardziej rozwinięte niż w Polsce. U nas na dobre zaczęły się przy udzieleniu funduszy strukturalnych, a więc 2-3 lata temu. Wszystko, co było wcześniej, dotyczyło bardzo niewielkich kwot. Tymczasem za granicą trwa to już od kilkunastu lat. Dzięki takiej historii pomoc udzielana przedsiębiorcom jest o wiele bardziej rozwinięta i szyta na miarę, zindywidualizowana. W Polsce nie mamy też odpowiednio doświadczonych kadr.

Na czym polega wsparcie?

Są to działania, które wspomagają firmy np. w zatrudnianiu obcokrajowców, poszukiwaniu specjalistów, implementowaniu systemów kształcenia i technologii informatycznych, które poka-

Dziennik

Śr. nakład 150000 egz.

Zasięg ogólnopolski



s. 2



s. 3

EQUAL » W PIGUŁCE

Strategiczne zarządzanie firmą

Co to jest zarządzanie strategiczne?

DR GRZEGORZ WRÓBEL*: Zarządzanie firmą, organizacją to podejmowanie decyzji. A zatem dobre i efektywne zarządzanie to podejmowanie słusznych, najlepszych decyzji, których tzw. koszt alternatywny jest relatywnie najniższy. Oznacza to, że nie żałujemy podjętych decyzji, a każde inne rozwiązanie byłoby w określonych warunkach czy kryteriach oceny rozwiązaniem gorszym. Zarządzanie strategiczne dotyczy jednak tylko tych kluczowych decyzji, które są związane z rozwojem firmy oraz określaniem jej obecnej i przyszłej pozycji na rynku.

Co ważne, decyzje strategiczne zwykle przyjmują dłuższy horyzont czasowy, minimum kilkuletni. A ponieważ menedżerowie w przedsiębiorstwie różnią się chociażby pełnionymi funkcjami (marketingowcy, finansisci, kierownicy produkcji, zaopatrzenia, działu kadr), jak i miejscem w hierarchii organizacyjnej (zarząd, średni szczebel zarządzania, kierownicy pierwszej linii), decyzje przez nich podejmowane mają również określony wymiar i oddziaływanie.

Kto w firmie opracowuje strategię?

Decyzje strategiczne podejmowane są na wyższych szczeblach zarządzania (zarząd), dotyczą bowiem efektywnego wykorzystania zasobów firmy (np. określenie wizji i misji firmy, wprowadzenie nowych produktów, wejście na nowe rynki, podniesienie jakości wyrobów i procesów czy rozbudowa firmy), w przeciwieństwie do decyzji taktycznych czy operacyjnych. W większych przedsiębiorstwach kierunek rozwoju określa zarząd, naczelne kierownictwo, choć główne wytyczne czy cele mogą sugerować, a nawet wręcz stawiać właściciele kapitału. Założenia strategiczne opracowuje naczelne kierownictwo, natomiast konkretyzacja strategii odbywa się w oparciu o wyniki prac analitycznych sztabów ludzi lub firm zajmujących się badaniami rynkowymi.

Czy każda firma musi mieć strategię?

Powinna, choć zakres zarządzania na szczeblu strategicznym w zależności od wielkości przedsiębiorstwa jest różny. W większych firmach zarządzanie strategiczne odzwierciedla się m.in. poprzez rozbudowaną strukturę organizacyjną, wyodrębniony szczebel zarządczy czy formalizm decyzyjny (tworzone są dokumenty o charakterze strategicznym, organizowane spotkania itp.). Strategię, pomysł na to, jak prowadzić biznes, ma także niewielki pod względem skali obrotów, przychodów czy zasobów przedsiębiorca zatrudniający kilku pracowników. Proszę zauważyć, że taki menedżer nie myśli codziennie o swoim biznesie w kategoriach strategicznych, nie angażuje analityków rynkowych i nie posługuje się terminologią zarządzania strategicznego. Pamiętajmy jednak, że esencją jego działalności jest w głównej mierze praca wykonawcza, produkcyjna lub usługowa. Krawiec prowadzący zakład, przewoźnik dowożący ludzi busem wykonują swój zawód przede wszystkim od strony technicznej, choć są właścicielami i głównymi zarządcami przedsięwzięcia – i to właśnie oni decydują o kierunku jego rozwoju. Jak? Na początku zapewne w swych planach i przemyśleniach określili koncepcję działania, którą można byłoby traktować jak strategię. Formalno-organizacyjny i analityczny wymiar jest w tym przypadku sprowadzony do minimum.

Czy zarządzanie strategiczne w dużych i małych firmach różni się?

Zdecydowanie tak. Choć metody czy techniki zarządzania strategicznego są takie same dla większych i mniejszych przedsiębiorstw, to jednak większość z nich ma zastosowanie w praktyce w dużych firmach. W sektorze małych i średnich przedsiębiorstw skala i zakres zarządzania strategicznego przyjmuje nieco węższy charakter, mimo że problematyka i pytania, jakie trzeba sobie zadać, pozostają podobne. Z moich doświadczeń pracy z menedżerami wynika, że podstawową metodę analizy strategicznej, jaką jest SWOT (analiza mocnych i słabych stron firmy oraz szans i zagrożeń wynikających z otoczenia firmy), opanowało co trzecie, czwarte małe przedsiębiorstwo, nie wspominając już o bardziej rozbudowanych modelach, np. Michaela Portera (analiza konkurencyjności w sektorze, w którym działa firma, i samego sektora na określonym rynku).

*Dr Grzegorz Wróbel jest adiunktem w Katedrze Zarządzania i Marketingu Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie. Specjalizuje się w problematyce zastosowań japońskich koncepcji zarządzania firmą

Dziennik

Śr. nakład 150000 egz.

Zasięg ogólnopolski



żą, jak efektywniej funkcjonować. Wiele mechanizmów, które za granicą są świetnie rozwinięte, u nas dopiero raczkuje. Przykładem są choćby parki technologiczne czy inkubatory biznesu. Oczywiście, chodzi też o pieniądze, ale postawiłbym je na tym samym miejscu co know-how.

Jak za granicą wyglądają systemy wsparcia działalności międzynarodowej? Pamiętam wizytę fińskich przedsiębiorców w Polsce. Przewidując problemy z porozumieniem się, Finowie przygotowali 10-minutowy film, w którym o swojej działalności opowiedzieli obrazem, przełamując lęk naszych przedsiębiorców. Takich pomysłów brakuje w polskiej rzeczywistości. W zakresie promocji ponadnarodowej nasze firmy zostawione są same sobie, a dotyczy to zwłaszcza małych przedsiębiorców. Niestety, pod tym względem Polska nadal znajduje się na końcu listy. Świadczy o tym choćby

liczba i jakość stron internetowych czy inne elementy promocyjne – ulotki, broszury, prezentacje, wizualizacje firmy i jej działalności, katalogi przygotowywane przez same firmy lub instytucje wspomagające.

Niektórzy polscy przedsiębiorcy dopiero zaczynają od najprostszych elementów promocji, jak choćby strona internetowa...

Rzeczywiście, internet jest jednym z narzędzi nawiązywania kontaktów, które jeszcze nie w pełni są u nas doceniane i wykorzystywane. Spośród państw partnerskich mamy najgorsze strony internetowe, mniej wdrażanych systemów informacyjnych, kulejemy też pod względem narzędzi promocyjnych. To jeden z powodów, dla których proces umiędzynarodowienia nie postępuje tak, jak powinien.

*Michał Górczyński, koordynator partnerstwa ponadnarodowego z firmy CASE Doradcy Sp. z o.o.



Polscy przedsiębiorcy dopiero przekonują się do współpracy międzynarodowej

Dziennik

Śr. nakład 150000 egz.

Zasięg ogólnopolski

