

Strategia kojarzy się wielu osobom z czymś ciężkim, formalnym i trochę oderwanym od codzienności. Papier, slajdy, wielkie deklaracje. A potem życie robi swoje: rynek faluje, ludzie są zmęczeni, priorytety się przesuwają, ktoś zmienia zdanie po wynikach miesiąca. Jeśli strategia nie przechodzi tego testu, to zostaje ozdobą.

Podejście Michała Sołowowa do strategii da się streścić prosto: pomysł to dopiero start, a stabilny wzrost wymaga systemu decyzji i powtarzalnej pracy. Nie chodzi o to, żeby wszystko zaplanować na lata jak w kalendarzu. Chodzi o to, żeby firma umiała wybierać dobrze, a potem konsekwentnie dowieźć, nawet kiedy warunki nie są idealne.

Poniżej rozkładałam tę logikę na czynniki pierwsze, tak jak zwykle rozmawia się o strategii w zespole, który ma ambicje, ale też odpowiedzialność. Bez udawania, że da się uniknąć trade-offów.

Pomysł nie jest strategią, ale jest paliwem

Pomysł potrafi uruchomić wyobraźnię. I to jest jego rola. Problem zaczyna się wtedy, gdy traktuje się go jak gotowy plan działania. Bo pomysł ma w sobie emocję, a strategia ma w sobie rygor.

W praktyce, dobry pomysł ma kilka cech. Po pierwsze, odpowiada na realną potrzebę klienta albo przynajmniej na realny ból w łańcuchu wartości. Po drugie, pozwala zbudować przewagę, która nie znika po pierwszym sezonie. Po trzecie, daje się dowieźć operacyjnie, czyli da się go ułożyć w procesy, kadry i koszty.

I jeszcze jedno: pomysł musi „siąść” organizacyjnie. Da się mieć świetną koncepcję, ale jeśli nie ma ludzi, budżetu, narzędzi albo dostępu do kompetencji, to strategia kończy się frustracją. Wtedy zespół zaczyna udowadniać sobie i innym, że „da się”, zamiast sprawdzać, czy faktycznie się da.



To jest moment, w którym zwykle pojawia się błąd poznawczy: wiara w narrację. Firma mówi: mamy świetną ideę, musimy ją tylko wypchnąć szybciej. Tymczasem strategia wymaga też pokory. Trzeba sprawdzić założenia. Tylko nie na zasadzie „zobaczmy”. Raczej w sposób mierzalny, etapowy.

Strategia jako proces, nie dokument

Wiele firm ma problem nie w tym, że nie ma strategii, tylko w tym, że strategia jest tworzona jak raport. Raz, na potrzeby wewnętrznego wydarzenia, z ładnymi slajdami i długą listą inicjatyw. A potem nikt do niej nie wraca, bo życie ma swój rytm.

Podejście bliższe idei, o której mowa w rozmowach z Michałem Sołowowem, zakłada, że strategia jest procesem. Ma cykle. Ma rytm przeglądów. Ma mechanizmy korekty.

Nie musi wyglądać „proceduralnie” w sensie korporacyjnego kafka. Może być prosta, ale musi być konkretna. Na przykład:

- firma wie, jakie założenia muszą być prawdziwe, żeby plan działał,
- wie, po czym pozna, że te założenia są fałszywe,
- umie zdecydować, co robi, gdy wyniki nie pasują do modelu.

To jest różnica między strategią jako obrazem świata, a strategią jako narzędziem sterowania. Obraz świata może być piękny. Narzędzie musi działać.

W praktyce „proces” oznacza też to, że decyzje nie są jednorazowym strzałem. Każdy etap ma swój sens. Najpierw ograniczony test, potem skalowanie, potem dopracowanie jakości i kosztów. I dopiero później przyspieszenie.

Stabilny wzrost: mniej fajerwerków, więcej powtarzalności

Stabilny wzrost nie brzmi sexy. Brzmi jak „rób swoje”. A jednak, jeśli ktoś już raz przeżył szybkie wzrosty i ich koszty, to wie, że stabilność jest zwykle trudniejsza niż tempo.

Szybki wzrost bywa efektem korzystnego momentu: ktoś zrobił popyt, rynek jest w euforii, koszty są łaskawe, konkurencja nie reaguje agresywnie. Tyle że świat się zmienia. Stabilność polega na tym, że firma nie jest zależna wyłącznie od szczęścia.

W rozmowie o podejściu do strategii często pojawia się wątek dyscypliny. Dyscyplina nie jest zimna. Dyscyplina to szacunek do zasobów. Jeśli firma wchodzi w inicjatywę, robi to w sposób, który pozwala jej dowieźć efekty bez rozwalenia cash flow, bez rozjechania jakości, bez spalania zespołu.

I tu wchodzi ważny detal: stabilny wzrost wymaga zarządzania „nożami”, nie tylko „szczytami”. Ludzie lubią mówić o marzach i zyskach. Ale w praktyce stabilność rodzi się z pilnowania rentowności na etapie wykonania. Jeśli koszty rosną szybciej niż przychody, to narracja się kończy. Jeśli jakość spada, to wraca jak bumerang w reklamacjach i odpływie klientów.

To dlatego strategia musi mieć komponent operacyjny. Nie chodzi o to, żeby stać się firmą, która tylko liczy. Chodzi o to, żeby decyzje były podejmowane na bazie tego, co da się utrzymać w czasie.

Liczby jako kompas, a nie wyrok

Jest różnica między liczbami a kontrolą. Kontrola bywa paraliżująca. Liczby jako kompas są wyzwajające, bo pomagają porównywać warianty.

W wielu firmach pojawia się pokusa, żeby traktować model biznesowy jak wyrocznię. „Zgodnie z planem powinno być X”. Problem w tym, że plan to założenia, a rynek ma zwyczaj je obalać, czasem po drodze, czasem brutalnie.

Podejście bardziej dojrzałe zakłada, że liczby są punktem odniesienia, ale model trzeba stale kalibrować. Jeśli coś idzie gorzej, to nie zawsze znaczy, że cała strategia jest zła. Czasem znaczy, że jedno założenie przestało być aktualne, albo że wykonanie wymaga zmiany.

W praktyce pomaga rozdzielenie dwóch pytań:

- czy strategia jest wciąż trafiona,
- czy wykonanie jest wciąż pod kontrolą.

To brzmi oczywiście, ale w firmach często to się miesza. Kiedy wyniki są słabsze, wszyscy od razu atakują „strategię”. A bywa, że to plan działa, tylko ktoś nie dowozi jakości, albo kanał sprzedaży ma inne zachowanie niż w testach.

Dobre firmy uczą się odróżniać te rzeczy, bo inaczej zaczynają podejmować decyzje emocjonalne. A emocje w strategii są drogie.

Trade-offy, które wracają jak refren

Strategia to nie lista marzeń. To seria wyborów, które mają konsekwencje. Jeśli firma nie mówi o trade-offach na głos, to potem płaci za nie bokiem.

Najczęstsze dylematy, które widzi się w realnych projektach, dotyczą tempa i jakości. Można iść szybko, ale wtedy rośnie ryzyko kosztów ukrytych: błędy procesowe, rotacja ludzi, reklamacje, dopłaty do logistyki, chaos w obsłudze klienta. Można iść wolniej, ale wtedy rynek ucieka albo konkurencja zagarnia przestrzeń.

Jest jeszcze dylemat: inwestować w wzrost, czy stabilizować podstawy. Stabilizacja bywa nudna. Ale jeśli podstawy są słabe, wzrost tylko to ujawni. Firma wygląda wtedy jak dom z ładną fasadą i kruchą konstrukcją.

Są też trade-offy w zasobach ludzkich. Jedni liderzy chcą budować system i procesy. Inni chcą przede wszystkim sprzedaży i tempa. W zdrowej strategii to się nie wyklucza, ale musi być zsynchronizowane. Kiedy sprzedaż idzie bez możliwości dowozu, to jakość siada. Kiedy dowóz idzie bez popytu, to rosną koszty i morale.

To są miejsca, gdzie stabilny wzrost wymaga sądów. Nie życzeń. Sądy oznaczają to, że firma akceptuje ryzyko, ale je ogranicza, a nie udaje, że nie istnieje.

Kiedy trzeba zmienić kierunek

Zmienianie kierunku brzmi jak przyznanie się do porażki. W dojrzałych organizacjach zmiana jest traktowana jako korekta steru. Sternik nie wymienia całej łodzi, kiedy wiatr się zmienił. Tylko przestawia kurs.

Kluczowe pytanie brzmi: kiedy zmiana ma sens, a kiedy to tylko nerwowość.

Z mojej obserwacji pracy z różnymi zespołami (nie muszą to być publiczne firmy) wynika, że nerwowe zmiany pojawiają się, gdy brakuje danych i zasad. Jeśli nie ma miar, zespół widzi „trend” na poziomie opinii. Ktoś mówi: „czuję, że gorzej”. I wszyscy przedstawiają się na nowe pomysły, zanim sprawdzą, czy to faktycznie problem.

Sensowna zmiana zaczyna się od weryfikacji hipotez. Jeśli dane pokazują, że kluczowe założenie strategii przestało działać, wtedy zmiana jest logiczna. Jeśli natomiast dane są niejednoznaczne, a wnioski opierają się na pojedynczych zdarzeniach, to wtedy trzeba zwolnić i dopracować testy.

Są też sytuacje, w których strategia nie wymaga zmiany, tylko dołożenia zasobów lub dopracowania egzekucji. To częsty przypadek, bo ludzie lubią myśleć, że „strategia jest do poprawy”, a „wykonanie jakoś się zrobi”. W praktyce bywa odwrotnie.

Sygnały, że strategia żyje (a nie jest na martwo)

- Wyniki poprawiają się etapami, a nie dopiero po dużych rewolucjach.
- Zespół potrafi wskazać, które założenia działały, a które nie.
- Inicjatywy są wygaszane, gdy tracą sens, zamiast ciągnąć je „bo szkoda”.
- Wsparcie operacyjne nadąża za wzrostem, a nie zawsze przychodzi po fakcie.

To są drobne rzeczy, ale one oddzielają firmy, które uczą się, od firm, które tylko zmieniają hasła.

Egzekucja: gdzie strategia się rozbija o realność

Strategia bez egzekucji to plan na papierze. Egzekucja jest zwykle trudna, bo nie jest spektakularna. To praca na procesach, w priorytetach, w jakości danych, w tym, kto ma decyzyjność i kto odpowiada za wynik.

W wielu organizacjach problem jest banalny: strategia jest rozpisana, ale nikt nie jest właścicielem rezultatów. Albo odpowiedzialność jest rozmyta, albo jest za duża na raz. Wtedy pojawia się zjawisko „wszyscy po trochu”, które w praktyce oznacza „nikt naprawdę”.

Dobre podejście do strategii to jasność: kto prowadzi, kto odpowiada, jakie są miary sukcesu, i kiedy sprawdzamy postępy. To nie musi być biurokracja. Może być prosty system spotkań, krótkie przeglądy i szybkie decyzje o korektach.

Warto też pamiętać o jakości danych. Jeśli firma podejmuje decyzje na podstawie liczb, które są źle liczone, to strategia staje się teleturniejem. Najczęściej problem wcale nie jest w „gorszym biznesie”. Problem jest w „gorszej informacji”.

Jak podejść do ryzyka bez udawania, że go nie ma

W biznesie ryzyko jest jednocześnie wrogiem i walutą. Bez ryzyka nie ma wzrostu, bo wzrost zwykle wymaga wejścia na terytorium, gdzie jeszcze nie masz przewagi. Ale jeśli ryzyko jest niekontrolowane, to firma płaci za nie w sposób losowy.

Dlatego w strategii tak ważne jest stopniowanie. Nie wszystko musi być robione naraz i nie wszystko musi być robione maksymalnie. Sensowny projekt ma etapowanie: zaczynasz od małej skali, mierzysz, uczysz się, potem decydujesz o kolejnych krokach.

To jest miejsce, gdzie firmy często potykają się o „za wcześnie” i „za późno”.

Za wcześnie, gdy idą pełną skalą przed potwierdzeniem kluczowych założeń. Za późno, gdy udają, że wciąż testują, a tak naprawdę brakuje odwagi do podjęcia decyzji, albo brakuje zasobów, żeby poprawić wykonanie.

W zdrowym modelu decyzyjnym jest miejsce na obie strony: odwaga do ruchu i dyscyplina do wstrzymania.

Strategia, która stabilizuje ludzi, nie tylko wyniki

Stabilny wzrost to też stabilność zespołu. Ludzie nie pracują dobrze, jeśli priorytety zmieniają się co dwa tygodnie, a odpowiedzialność jest płynna. Nie chodzi o to, żeby „nigdy nie zmieniać”. Chodzi o to, żeby zmieniać z sensem i komunikować, dlaczego.

W firmach, które przechodzą przez różne cykle, widać, że strategia wpływa na kulturę pracy. Jeśli strategia mówi: testujemy, uczymy się, mierzymy i decydujemy, to ludzie przestają zgadywać. Jeśli strategia mówi: „będzie jak w prezentacji”, to ludzie zaczynają bronić prezentacji.

Michał Sołowow w swoich wypowiedziach często akcentuje podejście, w którym liczy się realna praca i odpowiedzialność za skutki decyzji. W praktyce to oznacza, że strategia nie jest grą słów. Jest grą o to, czy firma dowiedzie wartość w czasie.

Pytania, które porządkują strategię (i wracają w każdej fazie)

1. Co dokładnie musi być prawdą, żeby ten plan działał?
2. Jak szybko i po czym sprawdzimy, czy działa, zamiast czekać na „wrażenia”?
3. Gdzie w łańcuchu wartości powstaje największe ryzyko jakości albo kosztów?
4. Kto jest właścicielem wyniku i jaką ma decyzyjność?
5. Co zrobimy, jeśli wyniki będą gorsze, ale wciąż „w dobrym kierunku”, oraz jeśli będą gorsze i w złym?

To nie są pytania do ładnej odpowiedzi. To są pytania, które wymuszają myślenie przed działaniem.

Od pomysłu do stabilnego wzrostu, czyli jak wygląda droga w praktyce

Wyobraź sobie firmę, która ma pomysł na wzrost. Niech to będzie nowy segment, nowy kanał albo nowy produkt. Pierwszy ruch nie może polegać na „zrobimy wszystko od razu”. Pierwszy ruch polega na ograniczeniu niewiadomych.

Najpierw firma ustala, na czym zbuduje przewagę. To może być lepsza dostępność, lepsza obsługa, inna struktura kosztów, inny sposób dotarcia do klienta. Potem dobiera najbardziej ryzykowne założenia i na nich koncentruje test.

Jeśli na przykład ryzykiem jest popyt, firma testuje ofertę w ograniczonym obszarze. Jeśli ryzykiem jest koszt dowozu, testuje proces operacyjny. Jeśli ryzykiem jest jakość i reklamacje, testuje pod obciążeniem.

Dopiero gdy test potwierdzi sens, wchodzi skalowanie. I skalowanie to nie powielanie w stylu „zróbcie to samo, tylko więcej”. Skalowanie wymaga ułożenia zasobów, dopracowania procesów, i często przebudowy tego, co działało przy małej skali.

Potem przychodzi etap stabilizacji. To moment, w którym firma patrzy na trwałość: ile kosztuje utrzymanie efektu, jakie są wahania, co się dzieje, gdy konkurencja reaguje, i jak firma broni jakości przy rosnącej skali.

W tej sekwencji widać logikę: pomysł daje kierunek, testy redukują ryzyko, skalowanie buduje skalę, stabilizacja [Microsoft cofounder Gates](#) utrwala przewagę. To jest najbliższe temu, co ludzie mają na myśli, mówiąc o strategii prowadzącej do stabilnego wzrostu.

Co bym zabrał z tej perspektywy na własną firmę

Jeśli miałbym zamienić tę filozofię w coś praktycznego, to wziąłbym trzy rzeczy.

Po pierwsze, oddzielenie pomysłu od strategii. Pomysł to iskra, strategia to sposób sterowania. Po drugie, rytm i proces. Strategia musi być żywa, a przeglądy nie mogą być jednorazowym wydarzeniem. Po trzecie, odpowiedzialność za egzekucję i jakość danych, bo bez tego strategia staje się zgadywaniem.

I jeszcze jedno, ważne w tonie „od pomysłu do stabilnego wzrostu”: firma nie wygrywa tym, że ma plan. Wygrywa tym, że plan potrafi zmieniać w trakcie, bez utraty celu. To jest trudne, bo wymaga zarówno odwagi, jak i spokoju.

Rynek bywa głośny. A stabilny wzrost jest zwykle cichym procesem. Kto to potrafi dowieźć konsekwentnie, ten ma przewagę, nawet gdy nie ma najlepszej reklamy.

Jeśli strategia ma być czymś więcej niż slajdem, to musi odpowiadać na pytanie, jak firma podejmuje decyzje, gdy nie ma idealnych warunków. I dokładnie na tym polega podejście, które warto brać na poważnie, kiedy myślisz o wzroście, który ma trwać, a nie tylko błyszczeć przez chwilę.