

STOWARZYSZENIE INTERIM MANAGERS

# Skuteczne zarządzanie firmą w czasach transformacji

## Lekcje SIM



Moment, w którym się znaleźliśmy jest jednym z momentów szczególnych. Firmy potrzebują eksperckich wskazań, jak poradzić sobie w tej nieoczywistej sytuacji, jaką stworzyła pandemia. Interim management, którego kluczową cechą jest skumulowane doświadczenie a znakiem szczególnym zarządzanie zmianą, zdaje się być tym narzędziem, które może realnie wesprzeć biznes w tym jedynym w swoim rodzaju kryzysie.

Podczas XI Międzynarodowej Konferencji SIM, będziemy rozmawiać o rozwiązaniach zarządczych, które pomagają przejść firmom przez czas zmian, ale także wspierają w transformacji. Będziemy rozmawiać językiem projektów i rozwiązań.

Treści zawarte w publikacji zostaną rozwinięte podczas konferencji.

Życzę miłej lektury, a już od 1 do 3 grudnia zapraszam na Konferencję SIM.

Monika Buchajska - Wróbel  
Prezes Zarządu SIM



# Lekcje na czas transformacji

## Lekcja I Spojrzenie na Firmy

- Czy można się przygotować na kryzys?
- Jak budować skuteczne rozwiązania dla firm w oparciu o obecną wiedzę?
- Skuteczne transformacje organizacji – co jest kluczem do zmiany?

## Bartosz Marczuk

Współzałożyciel Stowarzyszenia Interim Managers

Company Doctor i CEO do wynajęcia, specjalizujący się w restrukturyzacjach oraz transformacji firm produkcyjnych. W 2005 roku założył butik restrukturyzacyjny Marczuk Recovery.

W latach 2016-2020 prezes zarządu Anwis Sp. z o.o., na której fundusz zrealizował 3.4x mnożnik zwrotu gotówki oraz ponad 30% IRR. W czerwcu 2020 roku inwestycja w Anwis została nominowana do nagrody Polskiego Stowarzyszenie Inwestorów Kapitałowych jako transakcja private equity roku. Wcześniej Prezes Yawal S.A., Dyrektor Zarządzający AB Dvarcioniu ceramika (Litwa), oraz CFO Grupy Kofola S.A. Członek ACCA od 2002 roku.

# Czy można się przygotować na kryzys?

## Bartosz Marczuk

W bieżącym roku nieznanym wcześniej wirus wyrócił życie wielu firm do góry nogami. Czy można się przygotować na tego typu kryzys?

Pandemia COVID-19 wyzwoliła dyskusje dotyczące możliwych strategii biznesowych na czas kryzysu. Uświadomiła nam, iż kryzys może przyjść bardzo niespodziewanie i przyspieszyła procesy decyzyjne zarówno na poziomie państwa jak i przedsiębiorstw. Z oczywistych powodów kryzys kojarzy się nam dzisiaj przede wszystkim z zagrożeniem wirusowym, natomiast pamiętajmy, iż może zostać wywołany przez inne zjawiska.

Rodzi się pytanie, czy można się przygotować na taki kryzys?

Można, choć nie w każdej branży. W przypadku kryzysu wywołanego koronawirusem w jednej z najgorszych sytuacji

znalazła się branża eventowa. Koncerty, konferencje i targi praktycznie zamarły. Mocno ucierpiały też turystyka, gastronomia, kina i teatry. A więc biznesy związane ze spędzaniem wolnego czasu (nie dotyczy to branż oferujących rozrywkę w domu jak np. gier komputerowych i VOD). Tym branżom ciężko się uchronić przed skutkami pandemii. Wymagają wsparcia państwa, by choć najsilniejsi w nich przetrwali.

W przypadku Polski, na całe szczęście w tym kryzysie, branża związana z wypoczynkiem i rozrywką póki co odpowiada za niewielki procent PKB. Większość polskiego PKB w dalszym ciągu generuje przemysł (wszak nie bez kozery nazywani jesteśmy „Chinami Europy”). Dla przeważającej grupy firm produkcyjnych pandemia, przynajmniej na tym etapie, nie okazała się aż tak brutalna. „Jednak kiedy opadła już woda po pierwszej fali zakażeń okazało się, kto pływał bez kąpielówek”.



BARTOSZ MARCZUK

Trudniejsze czasy obnażyły wachlarz słabości firm. Z najważniejszych uznać należy:

### 1. Brak strategii.

Wiele firm wciąż działa w swoistym trybie autopilota. Bez jasnej strategii, na których rynkach chcą świadomie działać, w jakim segmencie cenowym, z jakimi grupami produktów i/lub usług. Na czym mają polegać ich przewagi konkurencyjne oraz jakimi kanałami chcą do Klientów dotrzeć. W konsekwencji bywają zbyt mocno skoncentrowane na wąskiej liczbie kanałów sprzedaży, a bywa, że gross przychodów generują od jednego Klienta. Można sobie tylko wyobrazić, co się dzieje, gdy taki klient zamyka się na kilka tygodni np. z powodu lockdownu...

### 2. Brak systematycznego zarządzania ryzykiem.

Rzadkością w polskich firmach jest świadome zarządzanie ryzykiem i zapobieganie nim. Najczęściej zarządzanie ryzykiem w praktyce przypomina pracę strażaka gaszącego pożary. W rezultacie mało która firma ma wbudowane mechanizmy elastyczności pozwalające na skokowe ograniczenie kosztów operacyjnych w przypadku zmniejszenia się skali biznesu (np. wywołanego przez kryzys).

### 3. Brak zarządzania kapitałem obrotowym.

Niektóre firmy produkcyjne do dziś nie zorientowały się, że mają bilans, a ich dyrektorzy finansowi nie zarządzają świadomie kapitałem obrotowym. W rezultacie znaczna część gotówki zamrożona jest w nim, a cash-flow operacyjny wygląda skromnie na tle liderów branży. W rezultacie firmy te nie są w stanie wygenerować dostatecznej poduszki bezpieczeństwa w postaci gotówki na czarną godzinę. Inną sprawą jest swoista pazerność części właścicieli, którzy za szybko wypłacają zyski, nie zostawiając dostatecznego bufora bezpieczeństwa firmie.

### 4. Zbyt duża dźwignia finansowa.

Tłuste lata usypiają czujność. Gdy biznes idzie dobrze, wówczas właściciele i zarządy podejmują odważne decyzje inwestycyjne nierzadko finansując się długiem. Przychodzi kryzys. Spadają przychody i zyski, a skala kredytów czy

leasingów zaczyna uwierać. Ciężko jest spłacić kolejną ratę. Trzaskają kowenanty. Bank żąda wcześniejszej spłaty bądź dodatkowych zabezpieczeń. W takiej sytuacji Zarząd i właściciele koncentrują się na zarządzaniu sytuacją kryzysową z instytucjami finansowymi, zamiast skupić się na jak najszybszej odbudowie skali biznesu i powrocie do rentowności.

#### **5. Zbyt duża zależność od pojedynczych dostawców z Dalekiego Wschodu.**

Presja na dział zakupów by nabywał surowce po jak najniższej cenie prowadzi czasami do sytuacji, gdy duża część surowców kupowana jest na Dalekim Wschodzie z czasem dostawy od 6-ciu tygodni w górę. Aby uzyskać dobrą cenę zakupu i mieć prostą logistykę nierzadko całe zakupy danego surowca realizowane są od jednego producenta. W konsekwencji, w przypadku kłopotów takiego dostawcy (lockdown, awaria w fabryce, zamknięcie przez lokalne władze) firma zostaje bez surowców, a to z kolei przeradza się najpierw we frustrację klientów a następnie w sukcesywną ich utratę.

Jesteśmy po pierwszej fali kryzysu wywołanego lockdownem. Już ten krótki czas wyłonił firmy, które lepiej poradziły sobie z kryzysem. Czy jest coś, co je łączy? Jakie lekcje można wyciągnąć z obecnego kryzysu, aby przygotować się w przyszłości na kolejny, który z pewnością wcześniej czy później nastąpi?

O tym m.in. powiem na konferencji „Od kryzysu do sukcesu”, na której zaprezentuję studium przypadku firmy ANWIS, która przekuła pandemię w swój sukces.

W czasach kryzysu firmy w celu ratowania się poszukują rozmaitych, często nietypowych dla nich rozwiązań. Skorzystanie z menadżera na pewien czas (ang. Interim Manager) może być właśnie takim nietypowym, a najważniejszym rozwiązaniem. Gdy dla przykładu posiadamy krytyczne luki kompetencyjne w danym obszarze, a nie mamy czasu na regularną rekrutację, bo działać trzeba tu i teraz. W kryzysie liniowi managerowie zajęci są przede wszystkim „gaszeniem ognia” w podległych im obszarach i nie znajdują już czasu na inne działania. Dlatego właśnie manager okresowy może ich odciążyć koncentrując się na niezbędnych pracach koncepcyjnych.

Ciekawostką niech będzie fakt, iż ostatni kryzys ujawnił potrzeby wsparcia przez „interimów” w dość nietypowych dotychczas obszarach jak choćby BHP. Dlatego gdy przychodzi kryzys „interim” powinien być gotów w blokach startowych.

---

ANWIS – to najstarszy i największy producent osłon przeciwsłonecznych oraz systemów do produkcji tych osłon w Polsce. Firma została założona w 1979 roku i przez 35 lat funkcjonowała jako biznes rodzinny. W 2014 roku została sprzedana przez założyciela do funduszu inwestycyjnego zarządzanego przez ARX Equity Partners. Po pięciu latach wdrażania nowej strategii, ekspansji zagranicznej, rozwijaniu sprzedaży do eCommerce, cyfryzacji relacji z Klientami oraz automatyzacji produkcji, w sierpniu 2019 roku Anwis została sprzedana przez fundusz do europejskiego lidera produkcji osłon przeciwsłonecznych, niemieckiej grupy WAREMA Renckhoff SE.



# Lekcje na czas transformacji

## Lekcja II Spojrzenie na Ludzi

- Interim Manager w projektach – co się sprawdza?
- Jak przeprowadzić z powodzeniem projekt sukcesji?
- Na czym polega specyfika procesów w firmach właścicielskich?
- Czym różni się shadow management od konsultingu i mentoringu?

## Sebastian Trzaska - Interim Manager

Company konsultant, trener biznesu, Interim menedżer. Ekspert zarządzania strategicznego, specjalista rozwoju osobistego menedżerów i systemów HRM. Obszary specjalizacji: projekty konsultingowe w zakresie: analiz strategicznych, planowanie strategiczne, biznes plan, systemy zarządzania KPI systemy motywacji płacowej, systemy rozwoju menedżerów polityka, strategia personalna i narzędzia HRM. Interim menedżer – doradca zarządu, konsultant rad nadzorczych, shadow management, Interim HR menedżer.



# Shadow management

Ekspert u boku zarządu firmy właścicielskiej

Senior spotyka Interima

## Case study firmy odzieżowej

Nazwiska i niektóre daty zmieniono na potrzeby artykułu ale projekt i jego przebieg jest autentyczny.

W roku 2017 zostałem zaproszony do przeprowadzenia szkolenia dla kadry menedżerskiej w branży odzieżowej. Tematyka dotyczyła wyznaczania celów, KPI, technik zarządzania, przywództwa itp.

Zlecenie jak wiele innych. W trakcie szkolenia okazało się, że jest cel ważniejszy niż tematyka szkolenia - cel kluczowy dla Państwa Piątek - Prezesa i Członka Zarządu. Temat sukcesji.

Tadeusz i Krystyna Piątek – Prezes i Członek Zarządu – przedsiębiorcy z ponad 40 letnim doświadczeniem prowadzą dobrze prosperującą firmę branży odzieżowej Tekstylija Sp. z o.o., w której skład wchodzi 2 duże fabryki zatrudniające ponad 100 osób każda oraz 16 sklepów marki własnej w Polsce.

Łącznie firma daje zatrudnienie ponad 500 osobom wliczając w to osoby zatrudnione B2B i umowy czasowe oraz wynajem pracowników. Początek działalności to rok 1995 – kilku osobowy zakład krawiecki. Dynamiczny rozwój to lata 2005-2010.

W Firmie Tekstylija Sp. z o.o. pracowali na stanowiskach dyrektorów: Tomasz Piątek Dyrektor ds. Finansów oraz Monika Piątek – Kowalska Dyrektor ds. Handlu Detalicznego - syn i córka Państwa Piątek. Od wielu lat Tadeusz i Teresa Piątek przygotowują się do przekazania Zarządu w ręce swoich dzieci. Pan Tadeusz jest bardzo charyzmatyczny i preferuje zarządzanie oparte na przywództwie swojej osoby. Samodzielnie też decyduje o sposobie pracy, współpracownikach, zatrudnieniu.

Ten sposób pracy pozwolił mu rozwinąć firmę i odnieść wiele sukcesów. Pan Tadeusz uważał, że dobre szkolenie menedżerskie zmotywuje syna i córkę do przejścia w proces zarządzania całą firmą.



SEBASTIAN TRZASKA

## Oczekiwania sukcesji

Tadeusz i Teresa Piątek widzą swoje dzieci w Zarządzie. Deklarują wsparcie i pomoc. Dzieci doskonale odnajdują się na zajmowanych stanowiskach i są mało zainteresowane pracą w Zarządzie. Po konsultacjach z synem i córką ujawnia się przyczyna niechęci i oporu do wejścia w zarządzanie. Jest nią sposób pracy i dyrektywne wsparcie rodziców, szczególnie ojca oraz obawa przez recenzowaniem i ocenianiem. Młodsze pokolenie ma inną wizję zarządzania firmą. Rodzice tej wizji nie rozumieją zatem, co oczywiste obawiają się jej.

## Jak zostałem

### Interim Menedżerem w Firmie Państwa Piątek?

Po szkoleniu odbyliśmy szereg konsultacji, które podobały się zarówno Panu Prezesowi jak i Synowi oraz Córce Państwa Piątek. Zostałem doceniony przez Seniora za koncentrację na wynikach i rozumienie aspektów ekonomicznych, finansowych, stawianie celów, metody delegowania i rozliczania ale również doceniono sposób komunikowania, pracy

zespołowej, procesy facylitacji jaki zachodził w rozmowach z menedżerami. Zaproponowano mi stałą współpracę. Początkowo był to jeden dzień w tygodniu i praca w rolach eksperta, konsultanta, doradcy. Byłem osobą do rozwiązywania problemów jakie pojawiły się w tygodniu. Z czasem nasza współpraca nabrała charakteru ciągłego i określiliśmy sobie cele dłuższego kontraktu. Tak zostałem Interim Menedżerem wspierającym Zarząd. W kolejnych miesiącach wspólnie pracowaliśmy nad modelem sukcesji odpowiadającym stronom. Tak pojawił się Shadow Manager.

## Shadow Manager w procesie sukcesji

Ustaliliśmy cele roczne i roczny horyzont współpracy. Faza entuzjazmu, w której słowo zmiana odmieniano na różne sposoby, szybko minęła, na czym bardzo nam zależało i przeszliśmy do konkretnego planowania i stawiania sobie celów projektowych.



**#SUKCESJA #SHADOW MANAGER**

## Cel główny „sukcesja”

Zdefiniowaliśmy główne cele projektu, które na potrzeby niniejszego artykułu uprościmy do następujących punktów:

- transformować zarządzanie w taki sposób by utrzymać wyniki i progres (cel nadrzędny)
- wprowadzić nowoczesne systemy zarządzania, motywacji oraz strategii personalnej
- wypracować model obiektywnej oceny nowego zarządu
- wypracować odpowiednią rolę i status dla zarządu odchodzącego.

## Zróbmy zmianę

### ale niech zostanie po staremu

Pierwszym i podstawowym problemem był nieświadomy opór przed zmianą. „Stary Zarząd” oczywiście chciał zmiany ale zrealizowanej w swoim stylu.

Nowy zarząd oczekiwał działania nowego. Byłem proszony na rozmowy zarówno do jednego zespołu jaki i drugiego. Każdy zespół mi pomagał wydając zalecenia, co należy zmienić w myśleniu tego drugiego i że tak będzie dobrze. Ta część projektu okazała się najtrudniejsza.

Nie miała logiki, wskaźników, wypracowanych metod, czy analiz. W tym obszarze pojawiło się bardzo dużo ludzkich emocji, stylu pracy, osobowości, predyspozycji które czasami brały górę.

W procesach finansowych, zarządczych dawaliśmy sobie doskonale radę ale budowanie porozumienia i drogi sukcesji było trudne.

Musiałem dobrze przemyśleć strategię pracy jako Shadow Manager – tak, by obie strony procesu sukcesji dostrzegły korzyści i wyniki naszej współpracy.

## Shadow Manager – czynnik porozumienia i sukcesu

Moja praca jako Shadow Managera była z założenia czasowa – nie zagrażała nikomu a wręcz odwrotnie dawała bezpieczne wsparcie. To ważne bo nie konkurowałem z nikim. Większość chętnie zasięgała porady, często też razem wypracowywaliśmy rozwiązanie.

Posiadałem wiedzę i doświadczenie z wielu projektów oraz branż. Mogłem zaproponować wiele rozwiązań. Zawodowo zajmuję się zarządzaniem. więc mogłem skutecznie wspierać procesy zarządcze, analityczne, motywacyjne, komunikacyjne.

## Co było kluczowe?

- Wiedza w zakresie zarządzania projektami – definicja działań, pomiar, kalkulacja korzyści – transparentność projektu, widoczne efekty, zgodność wyników z umową.
- Zdolność rozwiązywania sytuacji konfliktowych, spornych, znajdowanie kompromisowych rozwiązań win-win, facylitacja rozmów w zakresie celów strategicznych i metod działania.
- Wiedza diagnostyczna w zakresie stylów osobowości, komunikacji, inteligencji emocjonalnej, psychologii motywacji – umiejętność komunikowania i działania z osobami o różnych stylach zachowania.
- Brak osobistych relacji, sympatii i antypatii - obiektywne podejście do każdej sprawy w tym do sprawy głównej „sukcesji”

## Praca z Panem Tadeuszem – rozmowy z właścicielem

Wiemy doskonale, że proces sukcesji to wola dwóch stron – przekazującej i przyjmującej. Jeśli tej woli i porozumienia nie ma to trudno mówić o pozostałych sprawach. Oczywiście pozostaje sposób

przekazania, wiedza i predyspozycje strony przyjmującej, stan organizacji Firmy, problemy wewnętrzne i wyniki finansowe, stan w jakim organizacja jest przekazywana to wszystko również ma kolosalne znaczenie dla powodzenia sukcesji. Początkiem jednak tej pracy musi być zgodna wizja i porozumienie.

## Kiedy sukcesja kończy się powodzeniem?

Kiedy organizacja utrzyma lub zwiększy wyniki, kiedy notujemy rozwój.

W przypadku Firmy Państwa Piątek również o to chodziło jednocześnie ważne było uniknięcie konfliktów i budowa zaufania do nowego Zarządu.

To zaufanie jest podstawą zaangażowania, przyjmowania odpowiedzialności, orientacji na wspólne wyniki w Organizacji. Zmiana szefostwa, stylu zarządzania, przywilejów niektórych osób może spowodować turbulencje organizacyjne które wspomniane zaufanie do Zarządu mogą zmniejszyć. Tego chcieliśmy uniknąć.

Rozmowy rozpoczęliśmy od Zarządu, który firmę przekazywał czyli od Pana Tadeusza i Pani Krystyny Piątek.

Dla potrzeb artykułu wskażemy 3 obszary

oraz podamy je w ogólnej formie aby zarysować kierunek pracy:

- Określiliśmy jaką mają wizję firmy
- Jaka jest strategia i oczekiwane cele strategiczne
- Jakie są ich wartości – co jest dla nich ważne (wieloobszarowa lista).

Z tak określonymi celami udaliśmy się do „nowego zarządu”.

## Praca z synem i córką – komfort i styl pracy Zarządu

Praca Shadow Managera musi być wyważona i prowadzić do porozumienia. Wynajęto mnie abym pomógł ustalić porozumienie, drogę którą każda ze stron będzie chciała podążać. Nie mogłem faworyzować żadnej ze stron choć obie o to zabiegały. Nasze spotkanie z „nowym zarządem” miało na celu odkrycie w jaki sposób oni rozumieją wizję, strategię i wartości. Jak widzą rozwój organizacji, zmiany personalne i procesowe. Jakiej wiedzy i doświadczenia brakuje im aby efektywnie pełnić role w Zarządzie firmy. Jakie mają oczekiwania od rodziców, co może być przeszkodą i ograniczeniami w wspólnym działaniu. Celem było takie zdefiniowanie sposobu współpracy

i przejęcia firmy aby poza wynikami ekonomicznymi zadbać również o komfort pracy nowego Zarządu. To oczywiście uproszczona informacja. Całość to poza pracą operacyjną Interim Menedżera tygodnie spotkań i wspólnej pracy.

## Wspólna strategia – zrozumienie i zaufanie

Proces sukcesji wszedł w fazę intensywnych spotkań i uzgodnień. Odnalezienie porozumienia i zaufania było kluczowe. Resztę potrafiliśmy rozplanować i wykonać. Ustaliliśmy plan i harmonogram działań w zakresie sukcesji.

- Faza przygotowania stron do procesu sukcesji
- Faza przygotowania organizacji, transformacji, reorganizacji, inicjacji działań rozwojowych
- Faza przejmowania i budowania nowych pozycji i procesów zarządzania
- Faza rozwoju zarządzania „nowego zarządu”.



# Interim w procesach restrukturyzacji i rozwoju

Udany projekt sukcesji – zadowolenie właścicieli i menedżerów objawiło się kolejnymi projektami wsparcia kadry menedżerskiej i pracowników.

Moją wiedzę i doświadczenie w roli Interim Menedżera wykorzystano w następujących obszarach:

- zarządzania strategicznego – analiza strategiczna i nowy biznes plan
- zarządzania operacyjnego – wprowadzenie dyrektora generalnego
- opracowania formuły pracy rady nadzorczej i współpracy z zarządem
- wdrożenia systemu zarządzania KPI i zarządzania przez cele (MBO)
- optymalizacji procesów produkcyjnych jednego z Zakładów
- zbudowania całej nowoczesnej polityki personalnej i działu HRM.

Największym uznaniem jakie mogę odczytać w tym projekcie była propozycja stałego członkostwa w radzie nadzorczej Spółki. Dobrze wykonany projekt szybko uzyskuje formalne i nieformalne rekomendacje. Informacja o zmianach i dobrych wynikach w firmie Państwa Piątek rozeszła się do innych właścicieli co zapewnia kolejne poważne zlecenia. Najlepszym marketingiem jest sukces projektu.

## Kondycja i sprawność Interim Managera

Kończąc historię ponad 12 miesięcznego projektu u Państwa Piątek, chciałbym podkreślić jak ważna jest wiedza i umiejętności Interim Menedżera oraz jego zdolność rozumienia potrzeb Klienta. Praca Interim Managera, Shadow Managera jest szczególna. Czasowa, projektowa. Nie jest to stała praca, zmieniamy projekty. Musimy zatem zadbać o naszą „sprawność i atrakcyjność” usług. Wiąże się to z odpowiednim rozłożeniem czasu zawodowego na: pracę projektową, doskonalenie wiedzy i umiejętności, pracę marketingowo – sprzedażową, PR osobisty. Brak doskonalenia wiedzy, inwestowania w szkolenia oraz konferencje spowoduje i przestajemy nadążać za trendami, nowymi rozwiązaniami, stajemy się „przestarzałym modelem”.

Dzisiaj, po kilku latach, szczególnie doceniam członkostwo w Stowarzyszeniu Interim Managers – liczne kontakty i wymianę doświadczeń. Poza regularnym rozwojem, o który dbam od lat bardzo cennym doświadczeniem był dla mnie udział w szkoleniu „Certyfikowany Interim Manager”. Szkolenie porządkuje wiedzę, dostarcza dobrych praktyk w zakresie metodyki pracy, przepisów, zarządzania projektami, finansów, komunikacji i psychologii sprzedaży i relacji

Sebastian Trzaska

---

W procesach sukcesji firm właścicielskich i rodzinnych Shadow Management jest szczególną formą wsparcia dla menedżerów, właścicieli, zarządów, rad nadzorczych.

Podczas XI Konferencji SIM poprowadzę warsztat podczas którego uczestnicy będą mogli poszerzyć wiedzę dotyczącą shadow management i sukcesji.

- Na czym polega specyfika procesów sukcesji w firmach właścicielskich i rodzinnych?
- Czym różni się shadow management od konsultingu i mentoringu?
- Jak wspomagać Klienta w procesach zmiany?
- Jakie działania poprawiają motywację i zaangażowanie członków organizacji w nasz projekt?
- Czy Ty – uczestniku warsztatu – znasz swój profil, predyspozycje ról zespołowych, zdolności komunikacji, facylitacji, negocjacji i angażowania?



# Lekcje na czas transformacji

## Lekcja III Spojrzenie na Ludzi

- Lekcje z przywództwa. Jak być liderem w czasach niepewności?
- Jakich kompetencji potrzebują organizacje teraz?
- Czego kadre zarządzającą nauczyła pandemia?

## Beata Bukowska - partner Inwenta

Współzałożycielka Inwenty, gdzie od 2004 roku pełni funkcję Partnera Zarządzającego.

Certyfikowany Coach ICC, Coach LMI. Od 1999 roku związana jest z branżą doradztwa personalnego. Swoje doświadczenia w tym obszarze budowała pracując zarówno w firmach polskich i zagranicznych. Dzięki pracy w TMP World Wide miała okazję poznać i zastosować najnowocześniejszą wiedzę i praktykę z zakresu HR. Projektuje i prowadzi projekty diagnozy i oceny potencjału pracowników i kandydatów do pracy metodą Assessment i Development Centru prezesem SearchNet International.



# Pandemia lekcją przywództwa

## Czego uczy nas pandemia?

Trwająca nadal pandemia trzyma w napięciu cały świat. Kolejny lockdown uderza ze zdwojoną siłą w i tak już osłabioną gospodarkę. Liderzy muszą stawiać czoła wyzwaniom, które do dzisiaj albo nie były opisywane w podręcznikach zarządzania albo były traktowane marginalnie. Dotychczasowy styl zarządzania w ciągu ostatnich kilku miesięcy uległ gwałtownym przemianom. Firma doradztwa personalnego Inwenta wraz z Well.hr postanowiły przyjrzeć się skutkom zmian, przeprowadzając na przełomie lipca i sierpnia br. badanie wśród menadżerów wyższego i średniego szczebla. Nie analizowano wyników firm, lecz skupiono się na zachowaniach, jakie prezentowali liderzy, decyzjach, które podejmowali i wnioskach płynących z ich doświadczeń.

Uczestnicy badania pytani byli o to, co stanowiło najtrudniejsze doświadczenie pierwszych miesięcy pandemii wskazywali na działanie w warunkach niepewności, brak bezpośredniego kontaktu z podwładnymi, skrócony czas procedowania projektów, konieczność bardzo szybkiego podejmowania decyzji. W kwestiach zarządzania zespołami ludzkimi sygnalizowali trudności w zapewnieniu pracownikom poczucia bezpieczeństwa i stabilności, utrudnienia w kontroli i ocenie efektów pracy, zmianę systemów motywacyjnych oraz problemy w radzeniu sobie z trudnymi emocjami podwładnych.

Warto w tym miejscu wspomnieć, że wymieniane przez menadżerów trudności znane są dobrze środowisku Interim Managerów, którzy w tak specyficznych warunkach od lat realizują projekty. Zwłaszcza teraz biznes powinien korzystać z ich wiedzy i doświadczenia.



BEATA BUKOWSKA

W badaniu przeprowadzonym przez INWENTA i Well.hr pytano także o najskuteczniejszy styl zarządzania w kryzysie. Menadżerowie za szczególnie istotne uznali regularne kontakty z zespołem za pośrednictwem komunikatorów, mniejszą kontrolę w połączeniu z większą swobodą pracowników dotyczącą wyboru sposobu, a także terminu wykonywania pracy. Ważne okazało się zrozumienie osób, które z powodu pracy zdalnej i zamkniętych placówek oświatowych muszą godzić pracę zawodową z opieką nad dziećmi.

Każda sytuacja ma swoje złe i dobre strony. I chociaż dzisiaj, podczas drugiej fali pandemii, naturalnie skupiamy się na tym, co groźne i nieprzewidywalne, warto wybiec myślami do przodu i zastanowić nad pewnymi plusami obecnej sytuacji. Jedną z korzyści będzie z pewnością zaufanie do pracy zdalnej oraz większa demokratyzacja stylu zarządzania.

W wielu firmach efektywna praca nie byłaby możliwa bez wzajemnego zrozumienia dla szczególnej sytuacji pracowników, którzy np. nie byli w stanie wykonywać swoich obowiązków w konkretnych godzinach. To doświadczenie wiele nauczyło obie strony.

Okazało się, że można tak pracować, bez wpływu na efektywność, pod warunkiem jasnego formułowania celów i umawiania się na czas, w jakim zostaną zrealizowane. Podczas pandemii menadżerowie dużo chętniej konsultowali z zespołem podejmowane decyzje, dzieląc się odpowiedzialnością, jak również wspólnie z podwładnymi wypracowywali rozwiązania problemów.

Wiele wskazuje na to, że te doświadczenia zaprocentują w przyszłości, a rozwiązania stosowane dzisiaj, zmienią na stałe reguły rynku pracy. Z korzyścią dla obu stron.



**#PRYWÓDZTWO**

# Lekcje na czas transformacji

## Lekcja IV Spojrzenie na technologię

- Transformacja cyfrowa – jaki będzie kolejny krok?
- Jakie rozwiązania technologiczne zdały egzamin w ostatnich miesiącach?
- Jak Interim Manager wspiera projekty transformacji cyfrowej organizacji?

### Tomasz Dreslerski - Dyrektor Sprzedaży do Klientów Kluczowych i Korporacyjnych Orange Polska

Z branżą telekomunikacyjną związany jest od ponad 17 lat. Jako Pełnomocnik Zarządu Orange Polska był autorem wdrożenia pierwszego w Grupie banku mobilnego. W latach 2010 – 2016 pełnił funkcję Członka Zarządu ds. Finansów w Orange Customer Service. Zasiadał w radzie nadzorczej Contact Center a także Orange Retail. Obecnie jako Dyrektor Sprzedaży Enterprise odpowiada za wzmacnianie pozycji lidera Orange na rynku telekomunikacyjnym.

# Pandemia przyspieszyła transformację cyfrową polskich firm

Pandemia COVID-19 zmusiła nas do przemodelowania dotychczasowego myślenia o biznesie - jedną z najważniejszych zmian jest podejście do transformacji cyfrowej. Z badania „COVID-19 Business Pulse Survey – Polska” przeprowadzonego przez Bank Światowy i PARP wynika, że 32 proc. firm zaczęło korzystać bądź zwiększyło użycie social mediów, wyspecjalizowanych aplikacji czy platform cyfrowych w celach biznesowych. Szybkie wdrożenia technologiczne optymalizujące choć jeden proces w firmie, mogą dziś decydować o “być albo nie być” części biznesów, a nawet całych branż. Przykładem jest choćby gastronomia, która szybko musiała znaleźć wyjście z kryzysu i przestawiła się w dużej mierze na dowóz jedzenia do klientów wspomagany

specjalnymi aplikacjami. Efekty tej cyfrowej rewolucji zostaną z nami już na zawsze.

## Wirtualne środowisko pracy i chmura czyli wysoka dostępność

W połowie marca firmy stanęły przed nagłym wyzwaniem wyposażenia swoich pracowników w zdalne narzędzia pracy i umożliwienia im cyfrowego dostępu do infrastruktury i procesów. Tylko w pierwszym tygodniu lockdownu wykorzystanie MS Teams, popularnego narzędzia pracy zdalnej wzrosło o 12 mln użytkowników. Kilkuset procentowe wzrosty zaliczyły też aplikacje e-zakupowe popularnych sieci handlowych czy bankowe. Życie i praca przeniósł się do środowiska wirtualnego. Gartner prognozuje, że blisko 1/3 pracowników nie wróci już więcej do biur. Mówimy więc nie tylko o trwałej zmianie zachowań konsumentów, ale też gruntownej modyfikacji organizacji pracy.



TOMASZ DRESLERSKI

Według analityków firmy tylko w pierwszym kwartale 2020 r, światowe wydatki na chmurę wzrosły o 37 proc. - do 29 mld dolarów i ten trend wzrostowy się utrzyma.

Rola operatora telekomunikacyjnego, dostarczającego także kompleksowe rozwiązania ICT, jest w tym procesie przyspieszonej cyfryzacji biznesu trudna do przecenienia. W Orange doskonale zdajemy sobie z tego sprawę, dlatego łączymy kompetencje z zakresu telekomunikacji, cyberbezpieczeństwa, infrastruktury IT i chmury z kompetencjami programistycznymi. Rozwiązania, które oferujemy naszym klientom biznesowym pozwalają dziś przenieść firmę do chmury w zaledwie kilka minut i zapewnić bezpieczeństwo wszystkich jej danych i systemów. Umożliwiają też cyfrowy dostęp do narzędzi pracy.

Dobry przykład takiego narzędzia to wirtualne desktopty (tzw. VDI), które mogą znacząco przyczynić się do zachowania ciągłości funkcjonowania biznesu nawet w warunkach kryzysowych. Dzięki VDI pracownik widzi obraz swojego służbowego komputera, który jest umieszczony na serwerach w chmurze i ma dostęp do wszystkich jego funkcjonalności niezależnie od tego, skąd i z jakiego

sprzętu (w tym także prywatnego) korzysta. Rozwiązania wykorzystujące VDI wdrożyliśmy ostatnio z powodzeniem w jednej z największych sieci handlowych.

### Bezpieczeństwo danych i łączności

Korzystanie z zasobów ulokowanych w chmurze lub zdalnym data center wymaga oczywiście wydajnej i bezpiecznej łączności. Mamy tu do dyspozycji całe spektrum rozwiązań od tzw. ciemnych włókien światłowodowych, poprzez łącza i sieci typu Metro Ethernet i Biznes VPN, aż po najnowsze rozwiązania, takie jak Hybrydowy SD-WAN doskonale sprawdzający się w firmach wielooddziałowych, którym zależy na bezawaryjnym i prostym zarządzaniu swoją rozproszoną siecią korporacyjną. SD-WAN wdrożyliśmy w tym roku u lidera logistyki naftowej w Polsce - PERN, a także w jednej z większych sieci aptek. Ekspresowe przechodzenie do wirtualnego środowiska pracy może i powinno rodzić pytania o cyberbezpieczeństwo. Niezwykle ważne jest zarówno zapewnienie bezpieczeństwa w ciągłości działania, bezpieczny dostęp do danych firmowych, jak i skuteczna ochrona przed cyberatakami (w tym na strony firmowe).

**#CYBERBEZPIECZEŃSTWO**

W naszej ofercie mamy rozwiązania chroniące przed niepożądanym dostępem do naszych zasobów. Taką usługą jest choćby CyberWatch, który chroni urządzenia mobilne przed cyberatakami i raportuje o próbach podejrzanych połączeń, czy Orange Network Security - zapewniający bezpieczny dostęp do internetu dla całej firmy w rozproszonych lokalizacjach.

Bezpieczeństwo danych w chmurze zapewnia usługa Cloud Security, która chroni zasoby klienta (tj. aplikacje, serwery i połączenia pomiędzy nimi) w rozproszonych środowiskach multicloud oraz w lokalnych centrach danych.

### Boom w e-commerce

Wartość polskiego handlu internetowego prawdopodobnie przekroczy w tym roku 100 mld zł wobec 50 mld zł rok wcześniej. W efekcie pandemii wiele sklepów zostało wręcz zmuszonych do rozwoju e-commerce, bo ruch w placówkach stacjonarnych drastycznie się zmniejszył. Można jednak pójść jeszcze dalej i usprawnić poszczególne procesy. W Orange dostępne są specjalne rozwiązania dla firm, które posiadają już platformy e-commerce, ale chcą zwiększyć liczbę zamówień i wartość koszyka. Dzięki zastosowaniu zaawansowanych algorytmów

sztucznej inteligencji klienci szybciej znajdują produkty, dłużej pozostają w sklepie i chętniej dokonują ponownych zakupów.

Już dziś widać wyraźnie, że w kryzysie najlepiej radzą sobie przedsiębiorstwa o największych cyfrowych kompetencjach oraz te, które nie bały się ich nabyć w trybie przyspieszonym. Chwila oddechu przed drugą falą pandemii nie zatrzymała procesów transformacji w polskich firmach - cyfrowe zmiany w zachowaniu konsumentów pokazują, że organizacje, aby sprostać oczekiwaniom swoich klientów, muszą podążać tymi samymi, cyfrowymi ścieżkami.

Rola operatora w przejściu przez wszystkie te wyzwania jest dziś więc niezwykle ważna. Nasze rozwiązania pomagają przejść cyfrową zmianę od początku do końca. Od bezawaryjnych łączy, narzędzi pracy zdalnej po chmurę czy automatyzację procesów. Cyfryzacja bezpowrotnie zmienia wszystko – od organizacji pracy, sposobu obsługi klienta, przez produkcję, aż po świadczenie usług. Firmy, które przegapią ten moment, mogą już nigdy nie odrobić strat.



XI MIĘDZYNARODOWA KONFERENCJA SIM

SIM

# OD KRYZYSU DO SUKCESU

1-3 grudnia 2020



**Zapraszamy do udziału!**

**1 grudnia 2020**

**Dzień 1: Lekcje na czas transformacji**

**2 grudnia 2020**

**Dzień 2: Europejski rynek Interim Managerów**

**3 grudnia 2020**

**Dzień 3: Interim Manager - Partner w transformacji cyfrowej**

**Szczegółowy program**  
**[www.konferencjesim.org](http://www.konferencjesim.org)**

STOWARZYSZENIE INTERIM MANAGERS  
ul. Filtrowa 75/17, 02-032 Warszawa  
tel. 22 50 234 70

[www.konferencjesim.org](http://www.konferencjesim.org)

