

STOWARZYSZENIE INTERIM MANAGERS

Inspiracje na 2021 rok

Na podstawie XI Międzynarodowej
Konferencji SIM



Przygotowanie:
Stowarzyszenie Interim Managers
Warszawa 2020

www.konferencjesim.org | kontakt@stowarzyszenieim.org

Inspiracje na 2021 rok

Spis treści:

<i>Interim Management w świecie VUCA</i> Monika Buchajska-Wróbel	str. 1
<i>Do czego „służy” Prezes?</i> Monika Nachyła	str. 3
<i>Lider o krok przed zespołem</i> Prof. dr hab. Henryk Mruk	str. 6
<i>Odwaga stawiania pytań, czyli nieoczywista różnorodność</i> Monika Dawid-Sawicka	str. 9
<i>Odpowiedzialny digital</i> Tomasz Dreslerski	str. 11
<i>SWOT i CASHFLOW - najprostszy zestaw naprawczy dla firm właścicielskich i rodzinnych na 2021</i> Roman Wendt	str. 13
<i>Nowa strategia</i> Piotr Płochocki, Michał Paradowski	str. 15
<i>Spójność i zaufanie</i> Marzena Dalka	str. 17
<i>Inwestuj poza utartym szlakiem</i> Anna Para	str. 18
<i>Ekspansja zagraniczna. Zakup firmy w Niemczech</i> Piotr Burzyński	str. 19
<i>Interim Manager z Certyfikatem</i> Marzenna Tusza	str. 21
<i>Czas na profesjonalistów!</i> Beata Bukowska	str. 25

Interim Management w świecie VUCA

Monika Buchajska-Wróbel
Prezes Zarządu SIM

Interim Management (IM) to jedno z bardziej efektywnych narzędzi zarządzania firmą w sytuacji przeobrażeń, intensywnych zmian i kryzysów. Menedżerowie zewnętrzeni zatrudniani czasowo do realizacji konkretnego zadania i rozliczani z efektów, jakie dostarczają organizacjom, świetnie sprawdzają się w sytuacjach wymagających, kiedy konieczne staje się wprowadzenie zupełnie nowych rozwiązań, przeprowadzenie optymalizacji procesów, przełamanie barier blokujących rozwój organizacji i poprawa efektywności działania.

W ostatnich miesiącach firmy bardziej niż kiedykolwiek w ostatnich kilkudziesięciu latach doświadczyły niestabilności środowiska, w którym działają. Wiele wypracowanych zasad uległo przedawnieniu.

Pojęcie VUCA — szybko zmieniający się (Volatility), niepewny (Uncertainty), złożony (Complexity) i nacechowany wieloznacznością (Ambiguity) znaleźliśmy już wiele lat, jednak dopiero ostatnie miesiące pokazały jego prawdziwe znaczenie. Potrzebujemy ekspertów, którzy sprostają światu VUCA.



Potrzebujemy ekspertów, którzy mają doświadczenie we wdrażaniu zwinnych rozwiązań oraz posiadają potencjał, aby szybko zdobyć nowe kompetencje, sprawnie wchodzić w nowe projekty i dowozić konkretne rezultaty.

W konfrontacji ze zmiennością, niepewnością, nowym, kompetencje interim managera doskonale wpisują się w oczekiwania dzisiejszych przedsiębiorstw, które potrzebują zwinnych i elastycznych rozwiązań wspierających transformację. To właśnie interim manager spotkał się z dużą liczbą zmian, wyzwaniem różnych branż i trudnych sytuacji będąc przez wiele lat „rozwiązaniem” na czas kryzysu.

Interim management, którego cechą podstawową jest skumulowane doświadczenie, a znakiem szczególnym zarządzanie zmianą zdaje się być tym narzędziem, które może realnie wesprzeć biznes w procesie transformacji.

„Tego scenariusza przyszłości nie przewidzieliśmy, co nie znaczy że nie możemy nim zarządzać”



Do czego „służy” Prezes?

Monika Nachyła

Partner w Abris Capital Partners

Oglądając się wstecz na rok 2020, z całą pewnością możemy powiedzieć, że nic nie poszło zgodnie z planem. Budżety? Do kosza. Nowe projekty? Do poprawki. Priorytety? Po prostu przetrwać.

Globalny kryzys 2020 roku, który wywrócił wszystko do góry nogami, pokazał nam wszystkim bez wyjątku, czym właściwie jest VUCA. W skrócie: “nie wiem czego nie wiem”, a dla tych z odrobioną lekcją pokory: “wiem, że nic nie wiem”.

Ten nowy termin, który od kilku lat stawał się definicją naszych czasów i impulsem do zmian w stylach zarządzania biznesem, w roku 2020 okazał się nową i jedyną rzeczywistością

prezesów, zarządów i zespołów managerskich, które zmuszone zostały do zastąpienia komfortowego planowania długoterminowego, szybkim i elastycznym reagowaniem na zmieniającą się sytuację rynkową i otoczenie.

W normalnym świecie, oceniając pracę Prezesa spółki, zwracaliśmy uwagę między innymi na kreowanie i wdrażanie długoterminowej strategii, budowanie zespołów i umiejętność delegowania zadań. Stabilny wzrost wskaźników finansowych, praca zespołowa, komunikacja, efektywny rytm pracy organizacji, to jedne z bardziej klasycznych pomiarów biznesowego sukcesu.



Jednak w sytuacji szczególnego i nagłego kryzysu jakim była i ciągle jest pandemia koronawirusa COVID-19, wszystkie oczy w organizacji zwróciły się na jej lidera. Na to jak zareaguje, co zrobi i czego będzie oczekiwał od swoich ludzi. Człowiek, który animował pracę wielu osób, nagle stanął na scenie w świetle reflektorów. I byłby to zapewne całkiem tradycyjny spektakl, gdyby nie to, że aktor scenariusz wymyślać musiał “na gorąco”. I to jest właśnie to, do czego moim zdaniem służy Prezes. Do takiego występu, powinien się przygotowywać przez całą swoją zawodową karierę.

Od tych pierwszych przysłowiowych pięciu minut zależy, czy spektakl będzie hitem, czy kompletną “klapą”.

Wizja tej pustej sceny i reflektora, atmosfera wyczekiwania na widowni i świadomość odpowiedzialności za wszystkich pracowników teatru, są punktem, w którym spotykają się wszystkie wcześniejsze przygotowania.

Panel prezesów na XI Konferencji SIM, pokazał, że narzędzi i sposobów przygotowania się do zarządzania w sytuacji kryzysowej jest wiele. Klasyki gatunku to oczywiście bezpieczne sprawowanie kontroli nad płynnością finansową (cash-flow) i ostrożne planowanie łańcucha dostaw, ale także jedno z najbardziej skutecznych narzędzi jakim jest stworzenie Planu Ciągłości Działania (Business Continuity Plan - BCP). W tak nietypowych przypadkach jak pandemia, zwłaszcza ten ostatni wymaga szczególnej uwagi i uwzględnienia aspektu komunikacji kryzysowej. Jednak jedna myśl, która wybrzmiewała praktycznie w każdej wypowiedzi, przykuła moją uwagę:

kiedy uderza prawdziwy kryzys, to co liczy się naprawdę, to skuteczne i szybkie podejmowanie decyzji.

Przez ostatnie dwadzieścia lat ferowania nowoczesnych teorii zarządzania, przekonywano nas, że podejmowanie decyzji w organizacji to akt zbiorowy. Skutek pracy wielu umysłów, ich kreatywności i różnorodności. I z całą pewnością pogląd ten jest słuszny jako produkt wielu lat rozwoju, teorii wzmacniania efektywności i motywacji, jednak kryzys zabrał nam kluczowy element, od którego zależy sukces tej teorii – czas. Wszyscy paneliści, którzy zabrali głos w dyskusji o tym co jest najważniejsze, aby “złapać kryzysowego byka za rogi” podkreślili, że sprawność podejmowania decyzji, nawet tych niepopularnych, oraz czas reakcji okazały się najważniejsze. I tu rola lidera była nie do przecenienia.

***Stojąc oko w oko
z “bykiem”, tylko jedna
osoba może wyznaczać
kierunek marszu,
a w przypadku pandemii
nawet biegu.***

I jeszcze refleksja na koniec. Sytuacja kryzysowa przypomina trochę tornado. Kolejne zwroty akcji i nowe zdarzenia wirują wokół nas w szalonym tempie, nie dając zbyt wielu szans na analizę danych. Lider, który „w tak pięknych okolicznościach przyrody” potrafi zachować spokój, podejmuje sprawnie i pewnie decyzje, jest nie tylko odpowiedzialnym managerem biznesu, ale przede wszystkim zapewnia swojemu zespołowi poczucie bezpieczeństwa.

A to już całkiem dobry początek.



MONIKA NACHYŁA

Lider o krok przed zespołem

Prof. dr hab. Henryk Mruk

Wymagając od siebie, lider ma prawo wymagać od innych

Niezależnie od pojawiających się wyników badań na temat wpływu pandemii na biznes, każdy lider sam formułuje dla siebie stosowne wnioski. Warto je jednak odnosić do opinii innych osób, aby sprawdzać poprawność własnego sposobu rozumowania. Wnioski, które sformułuje się dla siebie, są bardziej konsekwentnie i skutecznie wprowadzane w życie, niż rozwiązania proponowane przez innych. Czas pandemii uzmysłowił znaczenie relacji międzyludzkich dla efektywności działania organizacji oraz satysfakcji pracowników. Pszczoły w ulu pracują spokojnie i wydajnie, kiedy czują obecność królowej. W sytuacji kryzysu, zagrożenia, pracownicy potrzebują obecności lidera, utwierdzenia w rozu-

mieniu sensu pracy, znajomości celu, wskazywania kierunku działania. Potrzebują właściwej komunikacji z liderem. W okresie kryzysu, szczególne znaczenie ma inteligencja emocjonalna lidera. Przejawia się ona w okazywaniu zrozumienia dla lęków i obaw pracowników. Szukają oni też oparcia w umiejętności dostrzegana przez lidera ich problemów. Ważne jest informowanie pracowników o wszystkim, co jest dla nich istotne w trudnych warunkach niepewności. Rolą lidera będzie ograniczanie dezinformacji – ona marnotrawi energię ludzi oraz obniża ich zaangażowanie. Właściwe jest komunikowanie także tego, czego się nie wie, niż przemilczanie istotnych dla załogi tematów.



Sytuacje trudne powodują, że wzrok pracowników jest skierowany na lidera. Zauważane są przede wszystkim: jego postawa, stanowczy i spokojny wygląd, gesty, mikroekspresja twarzy. Optymizm i wiara w przyszłość, które cechują lidera, wzmacniają pewność siebie pracowników. Interim Menedżerowie potrafią w większości narzucić sobie rytm pracy, rozwijać własne kompetencje, edukować siebie. Te umiejętności należy wdrażać w zespole w tym szczególnym okresie. Nie wiadomo, jak długo on potrwa. Okres pandemii to dobry czas na podnoszenie kwalifikacji. Załoga, której lider zaproponuje różne formy rozwijania siebie, wyjdzie wzmożniona z kryzysu.

Istniejące technologie pozwalają na organizowanie spotkań w zespołach, w formie zdalnej, przygotowanie webinarów, zakup książek, nagrywanie filmów edukacyjnych itp. Istotne może być wsparcie dla pracowników wyrażone w formie zakupu biurka, komputera do pracy w domu. W okresie pandemii ludzie potrzebują pomocy w planowaniu oraz stosowaniu codziennego rytmu, harmonogramów, które pozwolą na właściwe zarządzanie własną energią.

Łacińskie powiedzenie mówi, że słowa uczą a przykłady pociągają (verba docent, exempla trahunt). Jest to potwierdzeniem tego, aby lider mówił to co myśli, oraz robił to, co mówi.



Nikt nie jest aż tak genialny, aby szybko i bezbłędnie znajdował właściwe rozwiązania w szybko zmieniającym się otoczeniu. Jest to łatwiejsze, jeśli korzysta się z wiedzy oraz doświadczeń innych liderów. Zasadne będzie korzystanie z sieci powiązań, np. w formie spotkań, konferencji Stowarzyszenia IM. Skuteczne jest korzystanie z wiedzy i doświadczeń pracowników.

Wysoka kultura organizacyjna zbudowana w zespole przez lidera, pozwala na prowadzenie szczerych rozmów.

A one, czyli rozmowy szczerze a nie zgodne, dają możliwości poszukiwania oryginalnych rozwiązań i strategii. Inwestycją w przyszłość są także prace skupione na tworzeniu różnych scenariuszy. Umysły przygotowane, radzą sobie lepiej ze zmiennością otoczenia, niż umysły nieprzygotowane. Czas przeznaczony na rozmowy o wariantach rozwoju w otoczeniu, przełoży się na wyższą trafność podejmowanych przez lidera decyzji.



Odwaga stawiania pytań, czyli nieoczywista różnorodność

Monika Dawid-Sawicka

Ekspertka rynku pracy, członkini rady programowej Inicjatywy Razem dla Różnorodności w Biznesie

Doświadczenia ostatnich miesięcy nie przewidzieliśmy. Możemy być obserwatorami tych, właśnie zachodzących zmian, ale możemy też pójść dalej i stawiać pytania o przyszłość. Realia, które dostrzegamy, wcale nie dają łatwych wskazówek dotyczących tego jak będzie wyglądał rynek pracy, branże i firmy w kolejnych latach. Możemy wcale nie znaleźć odpowiedzi.



Ale zadanie pytania powoduje, że być może uważniej będziemy przyglądać się temu, co zmienia w naszych branżach, firmach i zespołach doświadczenie pandemii. Nadchodzący rynek będzie wymagał jeszcze większej czujności, ciekawości i umiejętności. Potrzebna będzie też gotowość do poszukiwania rozwiązań dla efektywnego modelu pracy zarówno po stronie pracodawców, jak i samych pracowników.

Myślę, że przepis na zespoły, które potrafią zadawać ważne pytania a być może również znajdować odpowiedzi, już znaleźliśmy. Jest nim różnorodność. To słowo pojawia się często w naszych deklaracjach związanych z budowaniem zespołów.

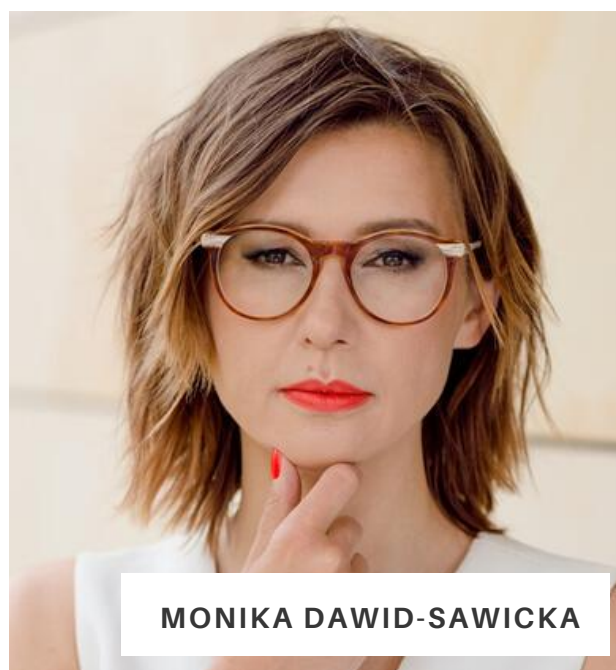
#RÓŻNORODNOŚĆ #ZMIANY

Badacze Alison Reynolds i David Lewis przez 12 lat prowadzili symulacje, w których zespoły miały w jak najkrótszym czasie rozwiązać dany problem. Budowali zespoły, które były różnorodne pod względem wieku, płci czy też pochodzenia, szukając odpowiedzi na pytanie co sprawia, że grupy osiągały sukces. Ich wyniki pokazały, że grupy, w których znajdowały się osoby o różnych sposobach porządkowania wiedzy i kreowania pomysłów, osiągały lepsze wyniki. Kluczowym aspektem okazał się sposób reagowania na sytuacje nowe i niejednoznaczne. Ta odmienność spojrzeń pozwala na wypracowanie lepszych rozwiązań.

Szaleństwem jest robić wciąż to samo i oczekiwać różnych rezultatów - nie wiem, czy faktycznie Albert Einstein powiedział te słowa, ale pasują do zachowań wielu firm. Ostatnie miesiące to permanentne doświadczanie nowego. Tymczasem zespoły, które konstruujemy nadal wyglądają bardzo podobnie.

Na niestandardowe czasy szukamy nieoczywistych rozwiązań a jednocześnie myślimy, że stworzy je „standardowy” zespół.

Czy w 2021 roku będziemy mieli odwagę wdrożyć różnorodność i zapraszać do współpracy osoby, które mogą pokazać coś zupełnie innego?



Odpowiedzialny digital

Tomasz Dreslerski

*Dyrektor Sprzedaży do Klientów Kluczowych i Korporacyjnych,
Orange Polska*

Dla przedsiębiorców i pracodawców największym wyzwaniem w najbliższych latach będzie odpowiedzialne zarządzanie technologią - sprawienie, by cyfrowe narzędzia, które dziś potrafią całkiem sporo, były wykorzystywane w sposób rozumny - korzystny zarówno dla konsumentów jak i przedsiębiorców. Konieczne będzie wypracowanie nowego wymiaru społecznej odpowiedzialności biznesu, tzw. Corporate Digital Responsibility. Pandemia znacząco przyspieszyła rewolucję cyfrową – a to oznacza, że mamy dziś potężne zadanie przed sobą - stworzenie ram etycznych dla nowej rzeczywistości.

Pokus, by technologię wykorzystywać wyłącznie merkantylnie jest bardzo dużo. Firmy są pod coraz większą presją, by zwiększać swoją produktywność.

Boty mogą być dziś użyte do komunikacji z Klientem, by zaspokoić jego potrzeby i rozwiązać problemy lub alternatywnie - wspomóc uruchomienie farmy trolli, co wcale nie jest rzadkim zjawiskiem.

Zadaniem przedsiębiorców będzie wzięcie cyfrowej odpowiedzialności zarówno za swoich pracowników, jak i Klientów. Za oferowanie obu tym grupom odpowiedzialnych cyfrowo rozwiązań. Tak, by digitalizacja produktów, procesów i usług nie służyła tylko większej sprzedaży.



Rozwiązania tj. robotyka, sztuczna inteligencja, VR/AR, uczenie maszynowe, Big Data czy automatyzacja procesów mogą służyć różnym celom. Największym wyzwaniem będzie wykorzystanie ich wszystkich produktywnie i mądrze jednocześnie.

Drugim ważnym elementem cyfrowej odpowiedzialności jest zwiększenie świadomości społecznej dotyczącej cyberzagrożeń, fake newsów, działania algorytmów i rekomendacji czy tworzenia baniek informacyjnych. To wyzwanie dla nas wszystkich – pracodawców, pracowników, rodziców. Żyjemy w czasach nadmiaru, zalewu danych i treści. Mamy realny problem z wyłuskiwaniem tego, co w „wielkiej bibliotece” zwanej internetem jest rzeczywiście cenne. Technologia daje nam dziś dostęp do praktycznie całej wiedzy świata - to jest fenomenalne i bezprecedensowe. Musimy tylko nauczyć się w tej bibliotece bezpiecznie poruszać.

***Internet, mobilność,
aplikacje to już nie tylko
świat naszych dzieci.***

Dlatego tak istotne będzie pozyskiwanie kompetencji cyfrowych przez grupy społeczne, które na co dzień rzadziej wykorzystują te dobrodziejstwa - są więc bardziej podatne na nieetyczne działania. Niezależnie od tego czy jesteśmy konsumentem czy dostawcą technologii musimy nauczyć się odpowiedzialnie korzystać z narzędzi, którymi dziś i jutro będziemy dysponować. To nie będzie łatwe, ale jest konieczne, by zachować równowagę i humanizm w rzeczywistości, w której granica między tym, co wirtualne a prawdziwe już dawno się zatarała.



TOMASZ DRESLERSKI

SWOT i CASHFLOW - najprostszy zestaw naprawczy dla firm właścicielskich i rodziny na 2021

Roman Wendt

SIM Certyfikowany Interim Manager®

Od prawie roku nasze firmy funkcjonują w otoczeniu permanentnego, nieprzewidywalnego kryzysu. Właściwie nie wiadomo co przyniesie kolejny tydzień - jaki lock down, jakie ograniczenia, jakie tarcze finansowe lub jakie okazje.

Dla rodzimych firm właścicielskich i rodzinnych to szczególnie trudny moment. Ceniący bezpieczeństwo, stabilność, zaufanie i wizerunek rozdierane są one pomiędzy sprzecznymi dążeniami, gdzie jeden krok decydować o upadku lub przetrwaniu, a czasem o gwałtownym wzroście.

Firmy, które świetnie radziły sobie w stabilnym środowisku, w którym wyewoluowały i odnosiły sukcesy, często stoją przed dużym znakiem zapytania "co robić"? Na nic zdadzą się tutaj zaawansowane metodyki i koncepcje zarządzania. Najczęściej nie ma na ich stosowanie czasu, środków ani zasobów wewnątrz firmy.



Na mojej liście 'TOP', po kilkunastu miesiącach pracy z firmami właścicielskim i rodzinnymi w czasie kryzysu, znajdują się niezmiennie dwa narzędzia:

SWOT - pozwala oderwać się od codziennej rutyny i gaszenia pożarów, spojrzeć na firmę i jej najbliższe otoczenie z perspektywy zmienionych warunków i odpowiedzieć sobie na pytanie: "Na co należy uważać i czego się wystrzeżać, oraz jakich okazji i zmian szukać wokół siebie by z nich skorzystać?" SWOT - jest technicznie bardzo prostym narzędziem, które do prawidłowego zastosowania wymaga dogłębnej wiedzy o firmie i branży oraz rynku - a tego akurat w firmach nie brakuje.

CASHFLOW - kalkulator przepływów pieniężnych pozwalający przewidywać i zarządzać przyszłą gotówką i zagwarantować, że nam jej nie zabraknie.

Te dwa praktyczne narzędzia są odzwierciedleniem mojego motto na nadchodzący rok:

"Działaj rozważnie, stojąc twardo na ziemi i nie daj przymknąć koło siebie żadnej okazji, którą ten kryzys zsyła, a mniej rozważna i mniej świadoma konkurencja zostanie w tyle".

* Prognozowanie cashflow w kryzysie dzięki darmowej aplikacji od SIM:
<https://sites.google.com/g-sim.org/kalkulatorcashflow/>



ROMAN WENDT

Nowa strategia

Piotr Płochocki, Dyrektor Operacyjny, Konsultant QRM w 4Results

Michał Paradowski, Wiceprezes Zarządu w 4Results.

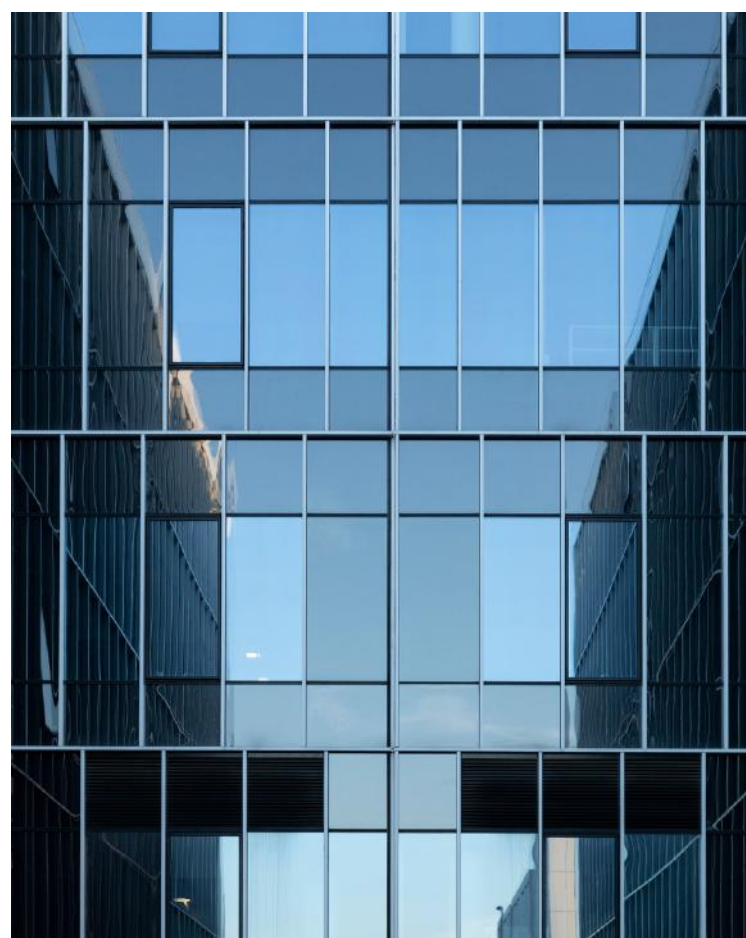
Żyjemy w czasach dużej zmienności i niepewności. Pojęcie VUCA (ang. Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) w okresie pandemii koronawirusa nabrało nowych znaczeń – dziś jeszcze trudniej przewidzieć, co czeka nasze przedsiębiorstwo w najbliższym czasie.

Pomimo, a może z powodu różnych niesprzyjających okoliczności, dziś liderzy przedsiębiorstw i menedżerowie mają gotowość i energię, aby działać – poprawiać efektywność, usprawniać procesy. Mówiąc kolokwialnie, są przygotowani do tego, aby biec. Pytanie brzmi – czy pobiegną we właściwym kierunku?

Metodyka Strategii Szybkiego Wytwarzania (Quick Response Manufacturing, QRM) to stosowane w produkcji i usługach biurowych podejście, które w pierwszym kroku daje możliwość sprawdzenia, w jakim kierunku podąża obecnie firma i jakie będą tego w najbliższym czasie konsekwencje.

Pozwala zatrzymać się na moment i zastanowić się: czy biegniemy w dobrym kierunku?

Co więcej, daje możliwość „przymierzenia” butów Klienta – spojrzenia na nasz biznes ich oczami.



A Klienci dziś coraz częściej pragną produktów dopasowanych do ich indywidualnych preferencji oraz dostarczanych dokładnie na czas. Procesy globalizacji, rozwój technologii oraz bogacąca się gospodarka światowa spowodowały bowiem, że pod koniec XX i na początku XXI w. Klienci zaczęli oczekiwać produktów bardziej dostosowanych do ich indywidualnych potrzeb. Dziś konkurujemy więc czasem i „szyciem na miarę”.

Odpowiedź na te wyzwania przynosi właśnie metodyka QRM. Wdrożenie podejścia opiera się na 4 fundamentach takich jak rola i siła czasu (analiza MCT), struktura organizacyjna, dynamika systemu, podejście całościowe. Nie ma więc na co czekać - zatrzymaj się w biegu i... wejdź w buty Klienta!

*Zatrzymaj się w biegu
i... wejdź w buty Klienta!*



MICHAŁ PARADOWSKI



PIOTR PŁOCHOCKI

Spójność i zaufanie

Marzena Dalka

SIM Certyfikowany Interim Manager®

Następny rok 2021 jawi się jako bardzo nieprzewidywalny, wymagający wiele elastyczności oraz zwinnych metod zarządzania. Elastyczność względem pierwotnie zakładanych celów, zwinność rozumiana zgodnie z definicją PMI jako pewien stan umysłu i filozofia życia – czyli bycie wspierającym, otwartym, uczciwym, dostosowującym się i spójnym, będą dla wielu liderów wyzwaniem, któremu będą musieli sprostać.

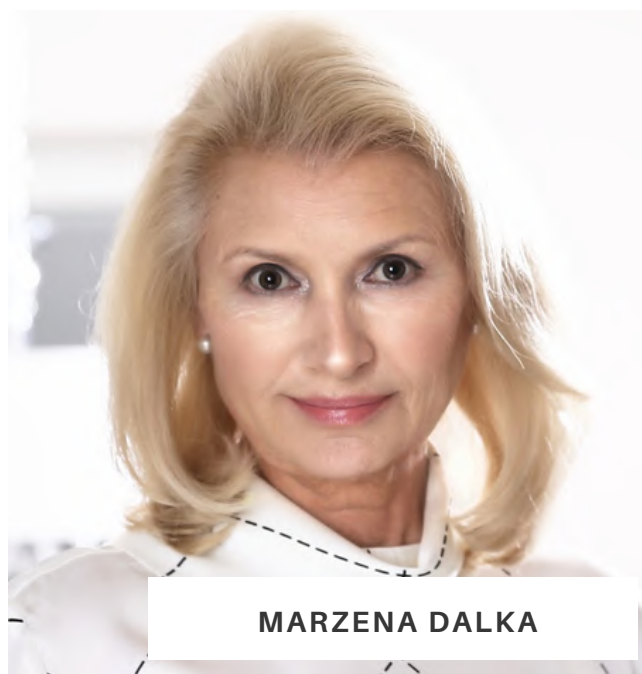
Otoczajmy się zatem ludźmi, do których mamy zaufanie, stwarzajmy warunki do rozwoju ich kompetencji i poszerzania odpowiedzialności. Bądźmy spójni w tym co mówimy i robimy, gdyż to wpływa na naszą wiarygodność. Budujmy zaufanie nie tylko na poziomie posiadania umiejętności do wykonania zadań.

Niemniej ważne jest budowanie zaufania na poziomie relacji, gdyż dzięki temu ludzie, nie tracą energii na ochronę swojego status quo i mogą przeznaczyć

ją na pracę, dzielenie się wiedzą oraz pomoc pozostałym w osiąganiu wspólnych celów.

Mądry lider wie, że jesteśmy jednostkami społecznymi i zwłaszcza w tym niepewnym czasie jakość relacji może być dla wielu krytyczna, zatem świadomie tworzy pole do ich budowania.

**Sukces budują ludzie,
którzy sobie wzajemnie
ufają.**



MARZENA DALKA

Inwestuj poza utartym szlakiem

Anna Para

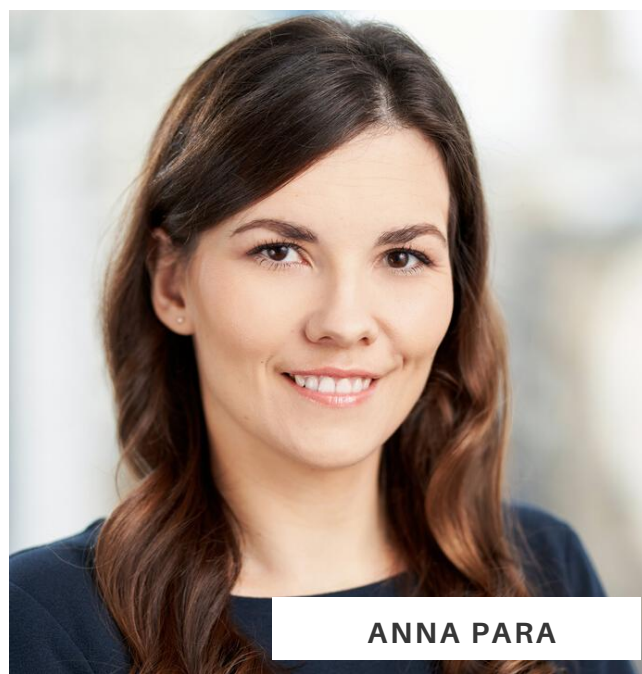
*Ekspert w Biurze Marketingu
i Komunikacji, PFR TFI*

Turbulencje rynkowe 2020 roku sprawiły, że inaczej postrzegamy rolę sprawnych łańcuchów dostaw oraz globalnej współpracy. Już nie tylko działalność eksportowa, ale także bezpośrednie inwestycje zagraniczne mogą umocnić siłę i konkurencyjność polskich przedsiębiorstw oraz przyczynić się do wzrostu gospodarczego Polski.

Pandemia nauczyła nas tego, by być otwartym na zmiany oraz aktywnie szukać szans biznesowych. Dotychczas wśród kierunków kapitałowej ekspansji polskich firm dominowały te najlepiej rozpoznane: Niemcy, Szwecja, Hiszpania czy Czechy. Tymczasem potencjał innych, często odległych rynków, jest ogromny.

O tym, w jakich krajach można szukać szans biznesowych, informuje najnowszy raport „W poszukiwaniu okazji inwestycyjnych” przygotowany przez ekspertów PFR TFI we współpracy z PwC Polska. Ranking najbardziej perspektywicznych rynków dla polskich inwestorów otwierają Indie, Malezja i Rumunia. W raporcie wskazano także interesujące rynki z punktu widzenia pięciu branż oraz przy uwzględnieniu różnych motywacji przedsiębiorstw do inwestowania.

W ekspansji na nawet najbardziej odległe rynki polskich inwestorów może wesprzeć Fundusz Ekspansji Zagranicznej. Fundusz współinwestuje z polskimi firmami w ich zagraniczne spółki zależne, udziela finansowania oraz dzieli ryzyko projektu inwestycyjnego, co może być szczególnie istotne na rynkach, gdzie jest ono podwyższone.



ANNA PARA

Ekspansja zagraniczna

Zakup firmy w Niemczech

Piotr Burzyński - Interim Manager

Polskie firmy coraz chętniej przejmują firmy niemieckie. Natomiast kupić to jedno, a zintegrować i czerpać korzyści z akwizycji to bardziej złożona sprawa. Sama integracja jest już wystarczająco trudna, a w przypadku przejęcia niemieckiej firmy przez polską zadania są nie tylko biznesowe, ale również (a może przede wszystkim) kulturowe.

Większość atutów firm związana jest z ich pracownikami. I nawet jeśli chodzi tylko o rynek zbytu, to należy skupić się na ludziach, bo oni są kluczem do tego rynku. Sukcesem integracji jest osiągnięcie założonego celu; zachowując się jak konkwiści, na pewno go nie osiągniemy. Znamy to zresztą dobrze z polskiego rynku lat 90. Trzeba się nawzajem siebie nauczyć.



Kto pracował w Wielkopolsce, Małopolsce i na Podlasiu ten wie, jak duża jest różnica pomiędzy tymi regionami. Niemcy różnią się między sobą dużo bardziej. Północ i południe Niemiec to dwa różne światy, wschód to jeszcze inny temperament. Kilka milionów częściowo zasymilowanych imigrantów dopełnia obrazu. Swoją rolę odgrywa poziom wykształcenia, obycie międzynarodowe, przekonania i sympatie polityczne oraz osobiste i rodzinne doświadczenia w kontaktach pomiędzy Polską i Niemcami.

Dlatego każda integracja będzie inna.

Nie ma prostych jednoznacznych odpowiedzi i rozwiązań, ale o jednej sprawie należy pamiętać - to firma przejmująca jest odpowiedzialna za sukces przejęcia. Warto skorzystać ze wsparcia doświadczonych Interim Managerów. Inwestycja w przejęcie powinna się zwrócić.



INTERIM MANAGER Z CERTYFIKATEM

czyli sprawdzone w działaniu narzędzie na niepewny czas

Marzenna Tusza

Członek Zarządu SIM, Certyfikowany Interim Manager SIM®

Ekspert w dziedzinie zarządzania operacyjnego.

Nasza rzeczywistość biznesowa od wielu miesięcy jest dynamiczna, a przed nami rok niepewności i nieuchronnego radzenia sobie z poważnymi problemami biznesowymi, wręcz kryzysami. W takich warunkach szybkie i skuteczne zarządzanie wymaga nie tylko działania metodycznego, ale również posługiwania się szerokim wachlarzem kompetencji merytorycznych i społecznych.

Jednym ze sprawdzonych „narzędzi”, dostępnych na rynku są usługi interim managerskie. Praca w takiej formule to interesująca i wartościowa alternatywa kariery zawodowej dla doświadczonych i wysoko wykwalifikowanych managerów, głównie w wieku 45+. W Polsce, od ponad 10 lat popularyzacją interim management i wspieraniem Interim Managerów zajmuje się Stowarzyszenie Interim Managers SIM.

Z myślą o wykwalifikowanych managerach Stowarzyszenie opracowało program wzmacniania ich kwalifikacji i praktycznych umiejętności zawodowych. Program składa się z cyklu szkoleń merytorycznych, prowadzonych zarówno przez doświadczonych Interim Managerów – praktyków zarządzania na poziomie COO/CEO, jak i ekspertów z dziedziny komunikacji, psychologii, prawa i podatków. Duży nacisk położony jest na aspekty etyczne tej pracy. Program kończy egzamin, potwierdzający zarówno kwalifikacje, jak i rzetelną realizację podjętych zobowiązań, uprawniający do używania tytułu: SIM Certyfikowany Interim Manager®

Osią programu jest *Metodyka Interim Management*, opracowana przez SIM w 2014 roku, we współpracy z brytyjskim stowarzyszeniem IIM, jedyne dotąd kompendium wiedzy z zakresu skutecznego prowadzenia projektów zarządczych o charakterze interimowym. *Metodyka* zawiera wiedzę oraz sprawdzone narzędzia, pozwalające przygotować, skutecznie przeprowadzić i rozliczyć projekt zarządczy o charakterze czasowym. Warto w tym miejscu podkreślić, że zanim wspomniana metodologia ujrzała światło dzienne, została z sukcesem przetestowana w kilkudziesięciu realnych projektach, zrealizowanych w polskich przedsiębiorstwach, zróżnicowanych branżowo i właścicielsko.

Dla kogo jest program certyfikacji?

- Dla osób wykonujących działania Interim Managera lub projektowe w zakresie zarządzania, które zyskują w ten sposób możliwość formalnego potwierdzenia swoich kompetencji.
- Dla pracujących na stanowiskach managerskich, mających bogate doświadczenie zarządcze, chcących podnieść swoje kompetencje lub rozpocząć niezależną ścieżkę kariery.
- Dla managerów w wieku 45+, którzy z różnych powodów kończą pracę w dużych firmach i chcą wykorzystać swoją wiedzę i doświadczenie w niezależnej działalności biznesowej w kontaktach pomiędzy Polską i Niemcami.



Czy istnieje potrzeba uwiarygodniania i profesjonalizacji kwalifikacji Interim Managera?

Szybkie zmiany w funkcjonowaniu firm, uwarunkowane sytuacją rynkową, rodzą zapotrzebowanie na wykwalifikowanych ekspertów, głównie w zarządzaniu zmianą. Ta umiejętność jest jedną z najważniejszych kompetencji Interim Managera. Jak jednak dobrze wybrać i uniknąć wpuszczenia „lisa do kurnika”? Obserwując rynek, dylematy i procesy decyzyjne tak Interimów, jak i przedsiębiorców, Stowarzyszenie zrobiło kolejny krok w kierunku uwiarygodniania i profesjonalizacji kompetencji zawodowych Interim Managerów. Podjęło się zadania szczegółowego opisu kwalifikacji, niezbędnych do skutecznego wykonywania tego „zawodu”. Aktualnie trwa proces włączania programu certyfikacji SIM do Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji (ZRK), co zapewni spójność poziomu kompetencji polskich Interimów z poziomem, rozpoznawalnym w Unii Europejskiej oraz krajach spoza UE, które uznały i wdrożyły analogiczne rozwiązania u siebie.

Co dla Interim Managerów oznacza wprowadzenie ich kwalifikacji do ZRK?

W największym uproszczeniu pozwoli na odejście od niezdefiniowanego „zawodu” na rzecz formalnie sklasyfikowanych kwalifikacji rynkowych, z jasno określonymi kompetencjami, odpowiedzialnością oraz obiektywnym kryterium ich oceny. Potwierdzenie posiadania kwalifikacji będzie swoistą gwarancją dla przedsiębiorcy, że podejmowane przez Certyfikowanego Interim Managera działania są wykonywane zgodnie z metodyką interim management, najlepszą wiedzą rynkową, dobrymi praktykami oraz zasadami etyki biznesowej. To kluczowe w tak istotnych kwestiach, jak: diagnozowanie problemu firmy, projektowanie ścieżki transformacyjnej, metod działania, planu projektu, planu komunikacji oraz planu transferu wiedzy. Pozwoli przedsiębiorcy zweryfikować,

jak pracuje Interim Manager oraz czego można od niego oczekiwać, tak w kwestii realizacji postawionego zadania, jak i jakości pracy oraz przyszłych korzyści dla swojej organizacji.

Kompetencje zawodowe Interim Managera potwierdzi Certyfikat, wskazujący poziom kwalifikacji, integralny z klasyfikacją obowiązującą m.in. w krajach UE. Będzie to nie tylko zbudowanie formalnego – jasno określonego, weryfikowalnego standardu, ale również spójności poziomu kompetencji polskich Interimów z ich odpowiednikami w państwach Unii Europejskiej oraz krajach spoza UE.

Z całą pewnością ułatwi to weryfikację rynkową osób, wykonujących usługi w ramach interim management. W dalszej zaś kolejności – pozwoli na świadome użycie ich wiedzy i doświadczenia przez organizacje, które zdecydują się na wykorzystanie tej opcji współpracy biznesowej, rozwijającej zarówno firmy, jak i samych zarządzających.



MARZENNA TUSZA

Czas na profesjonalistów!

Beata Bukowska - Partner w Inwenta

Rok 2020 był bardzo nietypowy, pokazał wszystkim jak kruche mogą być nasze plany i zamierzenia a jednocześnie otworzył przed nami nowe możliwości i perspektywy. Szczególnie ciekawe zmiany można było zaobserwować w obszarze zarządzania ludźmi. Na naszych oczach zmienił się paradygmat przywództwa, do głosu doszły cechy i umiejętności, które zazwyczaj są stawiane w drugim czy trzecim szeregu cech pożądanych wśród kierownictwa wyższego szczebla zarządzania. Już nie twarde stawianie celów i ich egzekwowanie, już nie sztywne planowanie i pilnowanie realizacji, ale duża elastyczność, zrozumienie, umiejętność dopasowania się do zmiennych warunków. Nadal ważne, a nawet najważniejsze było pilnowanie rentowności firmy albo minimalizacja strat, ale sposób wykonania tego zadania był już zupełnie inny.

Wszystkie badania, jak i wypowiedzi managerów wskazują na to, że do głosu doszły takie umiejętności jak empatia, jasna komunikacja, otwartość i elastyczność na potrzeby pracowników, budowanie zaufania, nastawienie na szybkie uczenie się przestawienie myślenia na inne tory.

Budowanie autorytetu i wywieranie wpływu zaczęły opierać się na innych fundamentach niż dotychczas. Kto postawił na taki styl zarządzania, ten miał zmotywowany zespół, gotowy nie tylko na cięższą pracę ale również na wyrzeczenia (obniżki pensji, zamrożenie benefitów).

Rok 2020 to dla wielu firm także szybka zmiana sposobu wykonywania pracy, przejście na online, przymusowa praca z domu, oderwanie od kontaktów twarzą w twarz, co poniosło za sobą nie tylko przyspieszony kurs digitalizacji i obsługi komunikatorów online ale nowe wyzwania w zakresie godzenia ról życiowych, zaburzenia work-life balance, zmęczenia rozwiązaniami online.

Część z tych rzeczy i umiejętności pozostanie z nami na dłużej, część zniknie wraz z pandemią. Covid-19 to jednak nie tylko zmiany w sposobie zarządzania ludźmi, to przede wszystkim wyraźne zmiany na rynku pracy. Wiele sektorów gospodarki nie wyszło obronną ręką z kryzysu, wiele firm zamknie swoją działalność a wraz z tym na rynku pracy pojawią się nowi bezrobotni. Biorąc pod uwagę fakt, że kraje UE są w podobnej sytuacji, osoby szukające pracy prawdopodobnie będą miały wydłużony czas znalezienia nowego zajęcia.

Kryzys gospodarczy to także doskonała okazja dla wielu firm do weryfikacji swoich kadr. Zarządy już widzą kto się nie sprawdził i zaczynają wymianę pracowników, jest to duża szansa dla interim managerów na nowe projekty,

ponieważ to właśnie IM sprawdza się w niepewnych czasach najlepiej. Szybkie pokonanie trudności to postawienie na dynamizm i profesjonalizm, korzystanie ze wszystkich możliwych i uzasadnionych rozwiązań.

Rekrutacje, które prowadziliśmy na przestrzeni ostatnich miesięcy dla naszych klientów potwierdzają, że skumulowane doświadczenie, oraz umiejętność zarządzania zmianą może realnie wesprzeć biznes w tym jedynym w swoim rodzaju kryzysie. Bardzo często to właśnie interim managerowie, pracujący w wielu firmach wiedzą jakie rozwiązania sprawdzają się najlepiej na rynku, jak unikać błędów, jak skrócić drogę do sukcesu używając nowych rozwiązań czy narzędzi. To czas na profesjonalne usługi interim management i współpracę z najlepszymi.



BEATA BUKOWSKA

LIDER USŁUG INTERIM MANAGEMENT



INWENTA

49,2 % udział w rynku!

badanie SIM - Rynek IM 2020

Rozwiązujemy najtrudniejsze problemy biznesowe, dostarczając na czas wyspecjalizowanych interim managerów, dopasowanych do potrzeb biznesu na każdym poziomie zarządzania.

WIODĄCE SPECJALIZACJE IM

- Transformacje i restrukturyzacje organizacji
- Fuzje i przejęcia
- Ekspansja zagraniczna
- Shadow Management

CO NAS WYRÓŻNIA?

- Największa liczba zrealizowanych projektów IM (ponad 120 projektów)
- Sprawdzona baza ponad 2000 doświadczonych interim managerów
- Krótki czas doboru interim managera nawet w 48 godzin!
- Gwarancja ciągłości realizacji projektu i wyników
- Pierwszy na polskim rynku dostawca usług interim management, 16 lat doświadczenia

KORZYŚCI DLA FIRMY

- Pozyskanie w krótkim czasie dodatkowej wiedzy, doświadczeń i ekspertyzy
- Możliwość współpracy z najlepszymi menedżerami posiadającymi wieloletnie doświadczenie w wielu projektach z różnych branż
- Znaczna oszczędność czasu i pieniędzy niezbędnych do wdrożenia nowego pracownika oraz brak obciążeń kosztowych wynikających z umowy o pracę
- Transfer wiedzy, nowych efektywnych metod pracy, narzędzi trwale wzbogacających zasoby firmy

SKONTAKTUJ SIĘ Z NAMI!

[DOWIEDZ SIĘ WIĘCEJ](#)

INWENTA SP. Z O.O.
UL. FILTROWA 75/17 , 02-032 WARSZAWA
TEL.: +48 (22) 50 234 70
E-MAIL: BIURO@INWENTA.PL

SIM CERTYFIKOWANY INTERIM MANAGER®

PAKIET SZKOLEŃ I EGZAMIN CERTYFIKACYJNY DLA MANAGERÓW

- Budujesz świadomie swoją markę eksperta?
- Pracujesz w formule Interim Management?
- Rozważasz zmianę drogi zawodowej?
- Szukasz zweryfikowanej wiedzy z zakresu zarządzania?

Weź udział w programie przygotowanym dla praktyków przez praktyków!

DOWIEDZ SIĘ WIĘCEJ: [HTTPS://SITES.GOOGLE.COM/G-SIM.ORG/SZKOLENIA-CERTYFIKACYJNE-SIM/](https://sites.google.com/g-sim.org/szkolenia-certifikacyjne-sim/)

MATERIAŁY Z XI MIĘDZYNARODOWEJ KONFERENCJI SIM JUŻ DOSTĘPNE!

Nagrania z trzech dni XI Międzynarodowej Konferencji SIM, to wystąpienia ponad 50 prelegentów z Polski i zagranicy - 9 godzin wystąpień, praktycznych studiów przypadków, dyskusji panelowych z udziałem prezesów, kadry zarządzającej.

SKORZYSTAJ Z WIEDZY NASZYCH EKSPERTÓW I DOWIEDZ SIĘ JAK:

- budować skuteczne strategie i efektywne zespoły na czas kryzysu i transformacji
- sprawnie przeprowadzać restrukturyzację finansową firmy
- zapewnić rozwój firmy poprzez ekspansję zagraniczną
- z sukcesem przeprowadzać projekty transformacji cyfrowej
- skorzystać z doświadczeń Interim Managerów również z rynków zagranicznych
- skutecznie pozyskiwać i realizować projekty IM

ZAKUP MATERIAŁÓW NA STRONIE: [HTTPS://KONFERENCJESIM.ORG/](https://konferencjesim.org/)

PARTNERZY

XI MIĘDZYNARODOWEJ KONFERENCJI SIM

SIM



INWENTA



 **PFR TFI**



ZWIĄZEK
PRACODAWCÓW
POLSKA MIEDŹ
EMPLOYERS' ORGANIZATION OF POLISH COPPER



4RESULTS

**Baker
McKenzie.**

Abris



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU

 **sharebee**

Polskie
Stowarzyszenie **HR**

CoachWise™

FINEXA
STOWARZYSZENIE DYREKTORÓW FINANSOWYCH



INIMA



MIT
Enterprise Forum
Central & Eastern
Europe

Grow
the smarketing agency

**TEORIA
BIZNESU.PL**

 **SORGA** sp. z o.o.

 **ifr** Inicjatywa
Firm
Rodzinnych