



DOBRY MENADŻER NIE SZUKA USPRAWIEDLIWIENÍ

Z ROMANEM WENDTEM, INTERIM MANAGEREM Z WIELOLETNIM DOŚWIADCZENIEM, ROZMAWIAMY O TYM, JAK ROZPOZNAĆ ODPOWIEDNI MOMENT NA ZMIANY W STRATEGII FIRMY I ILE MOŻE KOSZTOWAĆ JEGO PRZEGAPIENIE LUB ZIGNOROWANIE.

◀ ROMAN WENDT

Ekspert w dziedzinie *business excellence*, interim manager, konsultant, praktyk skutecznego wdrażania zmian. W jego portfolio widnieje 20 zakończonych sukcesem projektów biznesowych, które zrealizował w Polsce oraz w krajach Europy Centralnej. Wykładał w Wyższej Szkole Psychologii Społecznej. Jest założycielem i prezesem zarządu Stowarzyszenia Interim Managers. Opublikował pięć książek, m.in.: „Profesjonalny networking, czyli kontakty, które procentują” (2005), „Zarządzanie zmianą w polskiej firmie” (2010), „Produktywność osobista. Jak osiągnąć więcej, pracując tyle samo” (2013).

wendt.pl

Interim manager to biznesowy strażak?

To prawda, że najczęściej zatrudnia się nas do „gaszenia pożarów” w firmach. Interim manager to osoba z doświadczeniem – ma 40–50 lat na karku, pracowała na stanowiskach dyrektora, prezesa czy członka zarządu i widziała w życiu niejedno. Jeśli firma sobie z czymś nie radzi, interim manager dzięki swoim kompetencjom może skutecznie pomóc. Przychodzi, rozwiązuje problem, a później znika – nie trzeba go zatrudniać na etat i obiecywać sowej emerytury.

Po czym poznać, że przedsiębiorstwo zmierza ku kryzysowi?

Najprostszym symptomem jest brak pieniędzy. Czasem to kwestia będącej w recesji branży, jednak jeśli są w okolicy firmy, które mimo to sobie radzą, to znaczy, że problem jest u nas. I nie chodzi tutaj o sytuację, gdy nie mamy już na pensje dla pracowników, bo to oczywiste. Pierwszy dzwonek powinien się pojawić w momencie, gdy odstawiamy od konkurencji. Oczywiście przedsiębiorcy rzadko to zauważają, bo zwykle zamiast rozwiązań szuka się wyjaśnień kryzysowej sytuacji.

Dlaczego się usprawiedliwiamy zamiast działać?

To jest normalny ludzki odruch. Każdy menadżer najpierw stara się zrozumieć, dlaczego doszło do problemów. W momencie, gdy już wie, jakie są powody zaistniałej sytuacji, uznaje zwykle, że nie miał na to wpływu i tak po prostu musiało być. To jest mechanizm, który powoduje, że cały czas tkwimy w tym zamkniętym kręgu.

Jak z niego wyjść?

Trudna sprawa. Najskuteczniejszy jest chyba bodziec z zewnątrz. Coś, co nas zszokuje. Duża strata lub porażka, która wyrzywa



z letargu i pomaga uzyskać obiektywne spojrzenie. Natomiast w mojej ocenie wielu menadżerów w ogóle się nie budzi.

Nawet w momencie, gdy firma upadnie?

Zawsze można znaleźć niedobrego współnika, złego konkurenta, rynek, kursy walut – coś, co rzeczywiście przyczyniło się do porażki. Kluczem jest, żeby zamiast traktować te czynniki jako usprawiedliwienie, uznać je za kolejne zagrożenia, którym trzeba zapobiec. Ze złym współnikiem możemy się rozstać. Na złe kursy walut pomogą instrumenty zabezpieczające. Jeżeli mamy kiepski rynek, to trzeba się zrestrukturyzować. Jeżeli patrzymy do przodu, to zawsze coś możemy zrobić. Natomiast patrzenie wstecz i szukanie usprawiedliwień w niczym nie pomaga.

Które obszary w firmie warto dokładnie monitorować?

Najważniejsze są finanse firmy. Jeśli tutaj coś nie idzie po naszej myśli, to warto sprawdzić najważniejsze wskaźniki parametrów operacyjnych – np. produktywność, wskaźniki finansowe – czy wreszcie przeprowadzić głębszą analizę finansową. Gdy nadal nie rozumiemy istoty problemu, to będziemy schodzić w dół aż do konkretnego pracownika i analizować sposób jego pracy. W firmach, które zdarzało mi się spotykać, rzadko sprawnie funkcjonowała współpraca i komunikacja wewnętrzna pomiędzy działami. Sprzedaż, produkcja i finanse nie potrafią się zrozumieć, przez co każdy realizuje inne cele.

Dlaczego Polacy nie potrafią się sprawnie komunikować?

To wynika z naszej kultury, kultury pracy i z naszych doświadczeń organizacyjnych. Dużo skutecznych sposobów na zarządzanie firmami zostało wyciętych jeszcze za czasów PRL-u, bo to był „zły system”. Zamiast skorygować pewne elementy zaczęto budować od początku. W związku z tym nasza kultura organizacyjna ma raptem 20 lat. W krajach zachodnich pewne mechanizmy są stosowane domyślnie, natomiast w Polsce trzeba te standardy zarządzania odkrywać na nowo. Ciężko to zmienić.

Kwestia nawyków?

Kwestia świadomości, chęci do zmian i do uczenia się. To są atrybuty, które charakteryzują Polaków. I przez ostatnie 20 lat zapewniały nam one sukces, ale jeżeli chcemy iść dalej, to trzeba się przestawić. Musimy częściej myśleć strategicznie i do przodu.

Czy udało się Panu kiedyś naprawić komunikację w firmie?

Tak, w zasadzie każda taka próba kończyła się sukcesem, ale też niemal zawsze w jakiejś części sytuacja wracała do punktu wyjścia. Warunkują to pewne zachowania ludzi, których tak łatwo się nie zmieni. Ale kiedy pracownicy widzą, że dzięki wprowadzonym zmianom lepiej się pracuje i jest mniej stresu, co w efekcie powoduje oszczędności finansowe dla firmy, to chętnie stosują się do nowych zasad.



Pierwsza polska organizacja skupiająca interim managerów. Powstała z inicjatywy osób, które na co dzień wdrażają w życie idee interim managementu. Celem stowarzyszenia jest działalność publiczna na rzecz budowania, promowania i propagowania idei interim management

oraz podnoszenia świadomości przedsiębiorców w zakresie wykorzystywania idei IM w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Chroni interesy samych interim managerów, w celu uzyskania poczucia bezpieczeństwa zawodowego – grupowego i indywidualnego.

Członkowie SIM chętnie dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem na rzecz podnoszenia kwalifikacji kadr kierowniczych i menadżerskich.

stowarzyszenieim.org

Przeorganizowanie firmy jest możliwe do przeprowadzenia przez osobę z wewnątrz?

Nie. W momencie, kiedy osoba wchodzi do wewnątrz firmy, jest postrzegana przez wszystkich jako część obecnego systemu i ma działać tylko w tym zakresie, który danemu stanowisku jest przypisany. Często słyszę opinię, że to dobrze, jeżeli ktoś z zewnątrz przychodzi, bo ma świeże spojrzenie na sytuację. Zauważa rzeczy, których inni nie widzą, ponieważ przyzwyczaili się do nich. Taka osoba może zadawać pozornie głupie pytania, na przykład: „Dlaczego pani Zosia codziennie pije herbatę o godzinie ósmej?”.

Pije, bo zawsze tak było...

... a pani Zosia powinna na przykład rano o godzinie ósmej włączyć komputer i zacząć pracować. Niestety wszyscy zaakceptowali nieprawidłowe zachowanie i go nie podważają. Jeżeli ktoś przychodzi z zewnątrz, to zauważa absurd i mówi: „Hej! Zmieńmy to, bo powoduje straty!”.

Warto często korzystać z pomocy z zewnątrz?

Nie powiedziałbym, że często. Potrzebna jest świadomość właściciela firmy, co w danym momencie jest dla niej odpowiednie. Może to być interim management, może to być consulting... Jeżeli zatrudnienie interim managera zwróci się dziesięciokrotnie, to jest to racjonalny argument, bo każdy kolejny miesiąc bez zmian przynosi ewidentne straty. Ale jeżeli w danym przypadku wystarczy trochę inwencji i zaangażowania prezesa, to po co wydawać pieniądze na jeszcze kogoś?

Jest Pan fanem metody KISS...

Oczywiście! „Keep It Short & Simple”. Najlepszym rozwiązaniem jest kartka papieru. W ostateczności Excel. Trywializuję, ale im

bardziej skomplikowane procedury czy system informatyczny, tym więcej osób może ich nie zrozumieć. Być może ta jedna osoba rozwali nam cały system.

Jak stosować KISS w praktyce?

Proponując najprostsze rozwiązania, które są optymalne np. w 60%, ale ich wdrożenie gwarantuje, że 100% osób je zrozumie i zastosuje poprawnie. Czyli mając kartkę papieru i długopis, jesteśmy w stanie planować sobie dzień pracy i to narzędzie jest optymalne w 60%, ale wdrożone zostało w 100%. Łącznie mamy zatem 60% sukcesu. Inna sytuacja – mamy rewelacyjny system zarządzania zadaniami dla całej firmy liczącej 1000 osób, który pozwala osiągnąć 100% efektywności, ale ludzie go nie rozumieją i tylko 10% załogi go wykorzystają. Otrzymujemy wówczas 10% sukcesu. Lepiej mieć 60% czy 10%?

Odpowiedź jest prosta.

Dlatego staram się, aby proponowane przeze mnie rozwiązania były możliwie proste i gwarantowały wysokie prawdopodobieństwo poprawnego wdrożenia.

Jak stworzyć skuteczną strategię przedsiębiorstwa?

Strategię można zawrzeć w jednym zdaniu albo pisać o niej przez pół roku. To jest naprawdę temat rzeka. Najważniejsza jest wizja tego, gdzie chcemy być z naszym biznesem za 3–5 lat. Szczególnie w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw. Widziałem badanie pokazujące, że w takich kategoriach myśli zaledwie 23% zarządów polskich firm. Reszta skupia się tylko na bieżącej sytuacji. Kiedy już zadamy sobie pytanie o kształt firmy za 5 lat, to najczęściej jest tak, że każdy wyobraża sobie ją jako lidera rynku. Tutaj przydaje się ktoś z doświadczeniem biznesowym – może być wujek, przyjaciel, ktokolwiek, kto spojrzy na te plany obiektywnie i zada przedsiębiorcy kilka trudnych pytań. To spojrzenie z boku to najistotniejszy element budowania strategii, bo dzięki niemu pojawiają się wątpliwości. Jeśli przedsiębiorca je rozwieje, to będzie miał dobrą strategię.

Czym charakteryzuje się dobra strategia?

Strategia to wizja tego, gdzie chcemy być, oraz sposób, w jaki tam dotrzemy z uwzględnieniem czasu i posiadanych zasobów. Proste, prawda? Im większa firma, tym więcej czynników, pie-

niędzy i ryzyka, więc proces tworzenia strategii może zająć kilka miesięcy pracy wielu konsultantów. Finalnie jednak strategia powinna być prosta i przejrzysta. Jeżeli nie mieści się na pięciu slajdach, to jest przekombinowana.

Tylko pięć slajdów? Co na nich zawrzeć?

Po pierwsze rynek i produkt, który będziemy oferować, oraz jaką wartość dostarczymy klientom. Następnie sposób, w jaki będziemy się rozwijać, by zrealizować naszą wizję biznesu, plus konkretne etapy naszego postępowania. Co odróżni firmę od konkurencji i zapewni przewagę na długi czas. Oraz ostatnia kwestia: w jaki sposób na tym zarobimy. I to jest w sumie pięć slajdów. Oczywiście żeby dojść do tych pięciu slajdów, trzeba wyjść od pięciuset i eliminować mniej istotne aspekty.

Nie ma drogi na skróty.

Zastanawiałem się, jak zrobić to najszybciej, i zawsze budowa strategii zajmuje co najmniej kilka całonocnych sesji myślowych, czyli rozbijanie problemów na części. Nie można też przeprowadzić całego procesu „na jeden raz”. Potrzebne są przerwy pomiędzy sesjami, żeby nabrać świeżego spojrzenia. Potrzebny jest czas na myślenie o przyszłej sytuacji firmy. Jeżeli go nie mamy i ciągle musimy

pilnować tego, czy towar dziś wyjechał do klienta, to trudno stworzyć skuteczną strategię.

Skąd pozyskiwać informacje potrzebne do zbudowania strategii?

Oczywiście najlepszą sytuacją będzie wynajęcie kogoś z zewnątrz, kto kupi albo przeprowadzi badania, zrobi mnóstwo raportów. To standard, jeśli na stole jest poważna stawka. Natomiast mniejsze firmy, które chciałyby mieć strategię, ale nie mają góry pieniędzy, mogą znaleźć potrzebne dane w Internecie. Artykuły, raporty, informacje branżowe – te informacje są zwykle dostępne za darmo, wystarczy je pozbierać. Czasami zalecam, żeby na bieżąco, powoli zbierać informacje, a za pół roku się do nich odnieść i na ich podstawie wysnuć strategiczne wnioski. Proces zbierania informacji wcale nie musi być kosztowny. Dane zebrane za darmo z Internetu będą wprawdzie mniej precyzyjne, ale będą.

Czyli metoda KISS...

Lepiej mieć dane dokładne w 70%, niż nie mieć ich w ogóle.

Nie warto być perfekcjonistą?

Istnieje optymalny punkt, kiedy już dalej nie warto doskonalić danego produktu, bo efekty drastycznie maleją w porównaniu do nakładów pracy.

Jak zwiększyć swoje szanse na to, że opracowana strategia pokryje się z szybko zmieniającymi się warunkami rynkowymi?

Trzeba przygotować przynajmniej 2-3 scenariusze uwzględniające potencjalne kierunki rozwoju rynku. Decyzje można podejmować, biorąc pod uwagę prawdopodobieństwo sprawdzenia się poszczególnych wariantów. Jeżeli idziemy w ciemno, trzymając się jednego tylko scenariusza, to faktycznie możemy nieźle przestrzelić.

Firma potrzebuje trzech różnych strategii?

Strategia z reguły jest jedna, ale różne są sposoby dojścia do celu. Strategia to punkt końcowy plus droga do niego, na której pojawiają się przeszkody czy ryzyka. Tutaj wkraczają fundamentalne decyzje, jak sposób organizacji firmy – ma być bardziej zwinna czy iść w masową produkcję? To właśnie odpowiedzi strategiczne. W zależności od tego, czy zostaną trafnie czy błędnie sformułowane, kilkaset milionów zostanie pomnożone albo wyrzucone w błoto.

Kto potrafi podjąć właściwą decyzję?

Jedynie szef firmy. Potrzebuje jednak odpowiednich informacji. Aby je uzyskać, musi najpierw mieć świadomość tego, co naprawdę dzieje się z jego biznesem. A żeby ją osiągnąć, musi obudzić się ze wspomnianego letargu...

...poprzez konsultacje z kimś z zewnątrz.

Tak.

Przedsiębiorca niewychylający nosa za drzwi swojego biura to częste zjawisko w sektorze MŚP?

Powiem tak – jeśli przedsiębiorca z MŚP siedzi w swoim biurze i pracuje nad strategią, to już jest bardzo dobrze. Z reguły niestety zaczyna o niej myśleć dopiero, gdy jest źle.

Polski sektor MŚP jest w złej kondycji?

Miałem okazję zapoznać się ze świetnymi badaniami sektora MŚP. W ok. 34% firm menadżerowie obarczani są codziennym „gaszeniem pożarów” zamiast funkcjonować w sposób kontrolowany, a w 12% – sprzedaż i marketing mają odrębne cele strategiczne. To znaczy marketing promuje inny produkt, niż sprzedają handlowcy. Polecam to badanie – świetne rezultaty... To znaczy porażające, ale świetne: „Kondycja Marketingu w polskich przedsiębiorstwach” – edycja 2011, strategyjournal.pl.

Przedsiębiorcy działają intuicyjnie?

Tak. Kolejna bariera to fakt, że wszelcy konsultanci czy zewnątrzni menadżerowie oznaczają wydatki. Gdy firma ma szczupły budżet i nagle musi wydać mnóstwo pieniędzy, bo stawka interim managera czy konsultanta jest dużo wyższa od stawki pani Zosi zatrudnionej na etacie, to trudno to przeskoczyć. W tym momencie przedsiębiorcy szkoda tych pieniędzy – realnie czuje wydane dziś 10 tys. czy 100 tys. zł, ale fakt, że jutro przez te oszczędności straci 10 mln zł, już nie jest problemem. To będzie jutro. Trzeba dojrzeć do myślenia typu: „przez brak optymalizacji procesów tracę miesięcznie setki tysięcy złotych”. To trudne.

Może lepiej samodzielnie coś zmienić?

Nawet jeżeli sam wprowadzę zmiany, to nie mając potrzebnego doświadczenia, zrobię to za rok. Interim managerowi zajmie to przykładowo 6 miesięcy, a dodatkowo właściciel ma święty spokój i większe prawdopodobieństwo sukcesu, bo reorganizację zrobił ktoś, kto się na tym zna. Teoretycznie droższy *outsourcing* w efekcie okazuje się tańszy i skuteczniejszy. Same sukcesy. Natomiast myślenia w takich kategoriach brakuje.

Obawiam się, że wielu przedsiębiorców nie ma na to pieniędzy...

... a na to, żeby tracić milion miesięcznie już ma.

Jak zatem zmienić myślenie przedsiębiorców z MŚP?

Pisać artykuły, edukować. Jeżeli dotrzemy do takiego punktu, gdzie przedsiębiorca z MŚP będzie potrafił obiektywnie ocenić sytuację i wybrać najskuteczniejsze rozwiązanie, to już będzie ogromny sukces. Czasami najlepszym wyjściem będzie zrobienie tego samemu, czasami przy pomocy konsultanta, a czasami – interim managera.

Lepszy jest rozwój organiczny czy przy wsparciu inwestora?

To zależy od strategii rozwoju. Robiłem projekty w firmach, w których możliwość organicznego rozwoju skończyła się już dawno, bo branża była w okresie schyłkowym, wszystko jest zajęte, a konkurenci mogą jedynie wyszarpywać sobie nawzajem kawałki rynku. Więc w takiej branży jedyną możliwością to przejęcia, a do tego potrzeba kapitału z zewnątrz. Jeżeli branża jest młoda, mamy świetny pomysł i nie ma zbyt dużej konkurencji na rynku, to warto postawić na rozwój organiczny. Aby podjąć decyzję o sposobie finansowania, trzeba przeanalizować całe otoczenie biznesowe oraz mocne i słabe strony firmy. ●

Fot. Rafał Mieszka

