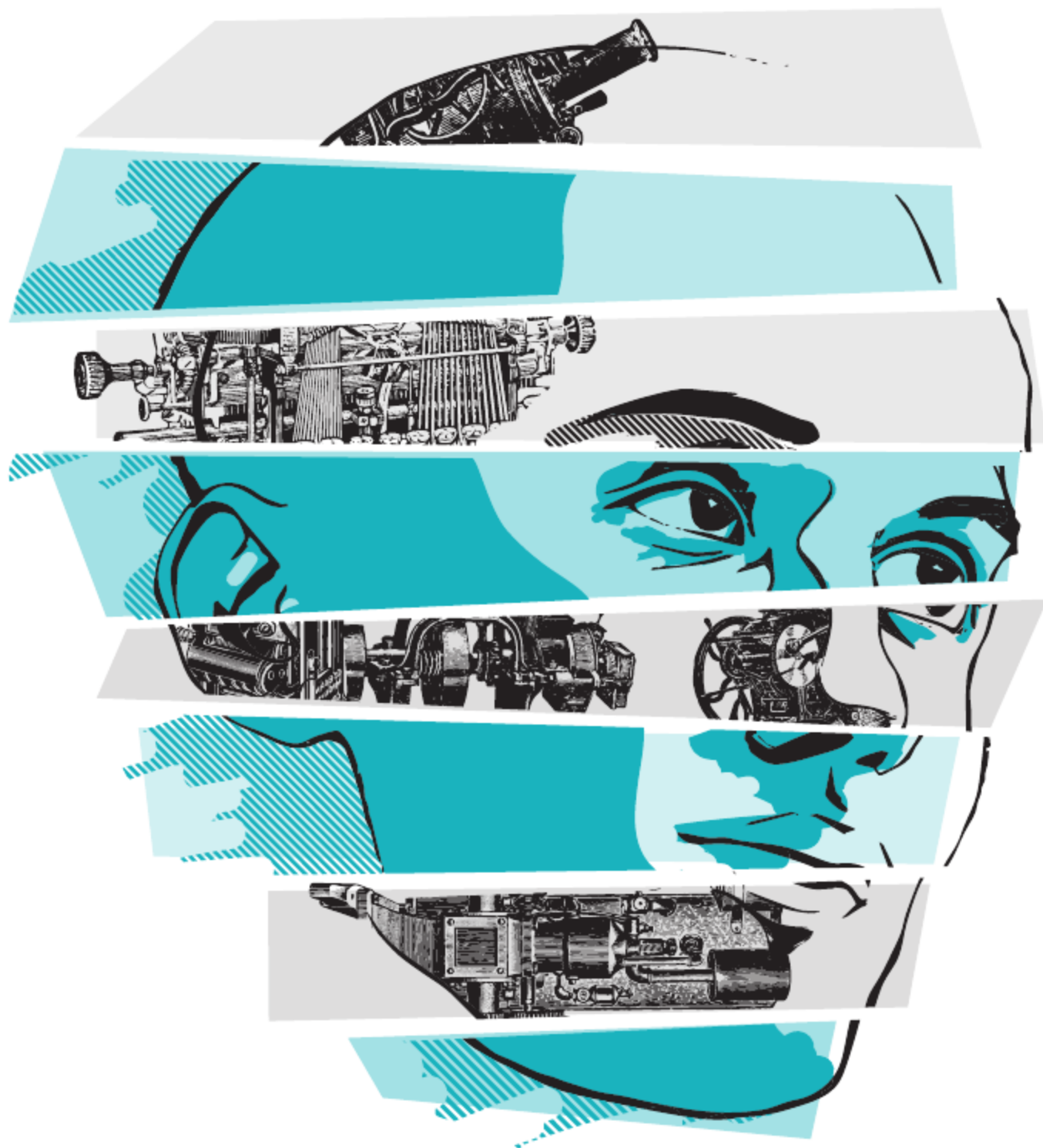


# outsourcing magazine

MARZEC 2017 | Nr 1(39)/2017  
ISSN 1733-005X | 468205  
Magazyn dostępny wyłącznie w prenumeracie

## AUTOMATION



[www.outsourcing.com.pl](http://www.outsourcing.com.pl)

Jak interim manager może poprawiać efektywność biznesu?

# Kiedy wsparcie przychodzi z zewnątrz

**19** marca w Katowicach odbyła się III Śląska Konferencja Interim Management 2017 pod hasłem „Interim Management – przepis na sukces”. Poprosiliśmy kilku prelegentów – doświadczonych interim managerów, członków Śląskiego Koła Regionalnego Stowarzyszenia Interim Managers, aby podzielili się z nami swoimi uwagami na temat tego, jak doświadczenie, wiedza oraz umiejętności mogą wspierać firmy, z którymi współpracowali lub współpracują.

## W czym specjalizują się nasi rozmówcy?

**Konrad Bajger:** tworzenie oraz wdrażanie strategii firmy, budowanie wartości w spółce.

**Beata Barszczowska:** wyprowadzanie firm pogrążonych w kryzysie na spokojne wody, przeprowadzanie przedsiębiorstw przez trudy sukcesji w biznesie.

**Jadwiga Dyktus:** opanowanie kryzysu przywództwa.

**Małgorzata Michalik:** przygotowywanie planów zaradczych i kontrola procesów.

**Krzysztof Stadler:** wprowadzanie ISO 26000, czyli zasad społecznej odpowiedzialności biznesu, przeprowadzanie Diagnozy Potrzeb Rozwojowych.

**Mateusz Witański:** wdrażanie dobrych praktyk i profesjonalnych standardów.

## Skontaktuj się z naszymi ekspertami:

[kontakt@sim.katowice.pl](mailto:kontakt@sim.katowice.pl)

[www.sim.katowice.pl](http://www.sim.katowice.pl)



### Konrad Bajger

Absolwent studiów menedżerskich MBA i krakowskiej AGH. Interim manager i doradca z wieloletnim doświadczeniem zawodowym w obszarach dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem. Specjalizuje się w planowaniu strategicznym, aspektach rozwojowych firmy oraz usprawnianiu jej procesów biznesowych. Członek zwyczajny Stowarzyszenia Interim Managers. Mediator sądowy w sprawach gospodarczych. Jego strona internetowa to [www.bajger.pl](http://www.bajger.pl).

## Tworzenie oraz wdrażanie strategii firmy

Wielu przedsiębiorców prowadzi swoje firmy, żyjąc dniem obecnym. Zaabsorbowani pozyskiwaniem kontraktów, zabiegami o ich rentowność i wyścigiem z konkurentami tracą z oczu przyszłość. Wsparcie w konstruowaniu strategii to jedno z typowych pól działalności interim managera. Z jednej strony stoi on z boku i spogląda na siły i słabości firmy bez emocji spowodowanych uwikłaniem w jej struktury i zależności personalne, a z drugiej dostrzega ostrzeżenie nie tylko szanse, ale przede wszystkim zagrożenia tkwiące w otoczeniu. W pracy nad strategią niezbędne są wytrwałość i konsekwencja oraz nieulegnięcie pokusie łatwych wyborów i myślenia życzeniowego. Budowanie wygrywającej strategii nie stanowi

prostego procesu. Wymaga zaangażowania zespołów, przekonania ich i porwania za sobą. Niezbędny jest aktywny udział ścisłego kierownictwa nie tylko na etapie kreacji, ale także w procesie wdrażania. Interim manager wnosi do organizacji niezbędne instrumentarium i wiedzę potrzebne do zbudowania strategii, jej wdrożenia oraz strategicznego planowania, np. bazując na Karcie BSC.

## Budowanie wartości spółki

Problem wartości, jaką firma dostarcza swoim klientom, tkwi korzeniami w genezie każdego przedsiębiorstwa. Biznes rodzi się zwykle w oparciu o pomysł na produkt lub usługę. Jeśli pomysł okazuje się trafiony, przedsiębiorca odnosi sukces i najczęściej poszerza znacznie swoją ofertę. Zwykle do

czasu, gdy jego pomysły znajdą sprawnych naśladowców lub pojawią się silni konkurenci z zewnątrz. Moment, w którym dochodzi do stagnacji, to sygnał, że sam produkt czy usługa nie stanowią już dla klienta wartości odróżniającej firmę od konkurencji. Bo tak naprawdę, nigdy nie były wartością, tyle że wcześniej ten problem się nie ujawniał. Na rozwiniętym rynku osobliwych potrzeb klienta nie konkurują już ze sobą wprost produkty. Konkuruje natomiast dojrzałość organizacji i jej zdolność do zaspokojenia coraz szerszego wachlarza wyrafinowanych potrzeb. Przetrwają ci, którzy te procesy rozumieją lepiej od innych. Interim manager wnosi do organizacji inny, świeży punkt widzenia. Pomaga te wartości zrozumieć i wykreować, a następnie w oparciu o nie zbudować przewagę konkurencyjną.



### Jadwiga Dyktus

CEO, CFO, doradca i interim manager. Specjalizuje się w restrukturyzacji i zarządzaniu strategicznym, głównie w przemyśle. Podczas realizacji projektu rozwiązuje problem klienta i wzmacnia zespół kluczowych pracowników jego spółki, przekazując swoje doświadczenia. Dyrektor Regionu Śląskiego Stowarzyszenia Interim Managers. Jej strona internetowa to [www.dyktus.pl](http://www.dyktus.pl).

## Opanowanie kryzysu przywództwa

Brak prezesa zarządu w spółce lub słabość lidera prowadzącego przedsiębiorstwo to sytuacja stwarzająca dla ciągłości biznesu spore zagrożenie. Czasami zdarzają się sytuacje, w których interim manager realizuje – uzgodnione z radą nadzorczą lub właścicielem spółki – zadanie opanowania kryzysu przywództwa.

Przykład takiego zadania stanowi konieczność przejęcia zarządzania spółką przez nową osobę z zewnątrz firmy, np. po ujawnieniu rażącego zaniedbania przez zarząd, czego skutkiem jest konieczność natychmiastowego jego odsunięcia. Kryzys przywództwa występuje także w sytuacji, kiedy prezes zarządu nie potrafi pogodzić się z koniecznością wdrożenia w spółce szczególnych działań restrukturyzacyjnych godzących w relacje z wierzycielami (dotychczasowymi dostawcami i bankami) oraz

naruszających warunki zatrudnienia załogi. W takich przypadkach zatrudnienie interim managera jest jednym z rozwiązań problemu kryzysu przywództwa, zwłaszcza kiedy na czas potrzebny do wybrania bez pośpiechu kolejnego zarządu lub czas naprawy spółki potrzeba doświadczony osoby, niemającej obciążeń wynikających z wewnętrznych relacji w firmie.



### Krzysztof Stadler

Socjolog, automatyk elektrycznej i elektronicznej automatyki przemysłowej. Absolwent Uniwersytetu Śląskiego oraz Indiana University. Doradca przedsiębiorstw z wielu branż, począwszy od produkcji żywności, przez medycynę, po przemysł obronny. Ekspert CSR, mediator sądowy w sprawach gospodarczych.

## Wprowadzanie ISO 26000, czyli zasad społecznej odpowiedzialności biznesu

Doskonałym polem działań interim managera jest wspieranie firmy we wprowadzaniu zasad CSR – społecznej odpowiedzialności biznesu. Wprowadzanie PN-ISO 26000:2012 wiąże się z dyrektywą Parlamentu i Rady EU 95/2014/EU (CSR) o ra-

portowaniu danych niefinansowych oraz jej transpozycją do Ustawy o rachunkowości od 01.01.2017 r. To, co jest obligatoryjne dla dużych firm, nie jest zabronione dla MŚP, a nawet wskazane. Dużi partnerzy szukają firm poukładanych i dobrze zorganizowanych; posiadanie CSR na całym świecie bezpośrednio koreluje z ładem organizacyjnym w firmie oraz jej lepszą niż przeciętna sytuacją. Firma powinna zastosować CSR sa-

modzielnie oraz dobrowolnie. Żeby jednak nie popełnić szkolnych błędów, powinna skorzystać ze współpracy z interim managerem, który wie, że CSR nie podlega wdrożeniu, firma audytowi czy certyfikacji, a komunikowane społecznej odpowiedzialności odbywa się zgodnie z PPO-SAG z użyciem standardu GRI G4. Kto wie to wszystko od razu, na pewno nie potrzebuje interima.



### Roman Wendt

Ekspert produktywności i efektywności biznesowej.  
Specjalizacja: produkcja, łańcuch dostaw, efektywność organizacyjna.  
Doświadczenie: 20 lat zarządzania i wdrażania zmian, 30 zrealizowanych skutecznie projektów.  
Autor: 7 książek o tematyce: zarządzanie, produktywność, doskonałość biznesowa; 2 metodyk biznesowych.  
Prezes Stowarzyszenia Interim Managers.  
Więcej na <http://wendt.pl>

## IM sposobem na optymalne pozyskanie dobrych praktyk

Na rynku ma szansę przetrwać firma, która jest sprawniejsza od konkurencji. Można dochodzić do tego stanu metodą prób i własnych błędów, ale najszybciej, najtaniej i najszybciej jest podpatrywać, jak to robią inni.

Jest wiele metod pozyskiwania najlepszych praktyk. Wokół nich ukształtowały się całe segmenty rynku: mamy uczelnie, firmy szkoleniowe, firmy konsultingowe. Jedną z uznanych i kluczowych metod jest przepływ pracowników pomiędzy firmami. Często firmy decydują się na zatrudnienie pra-

cownika dlatego, że pochodzi on z wysoko rozwiniętej organizacji i może wprowadzić istotną zmianę, jest nośnikiem dobrych praktyk. Na tym tle Interim Management przedstawia się wyjątkowo korzystnie. Z jednej strony mamy doświadczenie i praktykę zgromadzoną w dużej liczbie firm dzięki profilowi IM-a.

Ważne jest również to, że interim nabierał kolejnych doświadczeń w oparciu o dostarczaną firmom wartość, a nie tylko z pozycji biernego obserwatora. Z drugiej strony, transfer najlepszych praktyk odbywa się niejako przy okazji, podczas pracy interim managera, a po jej zakończeniu firma nie musi finansować etatu.

Formuła IM, zdefiniowana w Metodyce Interim Managementu opracowanej przez Stowarzyszenie Interim Managers, zakłada rozwijanie organizacji klienta oraz transfer dobrych praktyk jako integralną część projektu IM. W „Badaniu Firm Rodzinnych 2015”, opracowanym przez Instytut Biznesu Rodzinnego i PWC, 37% ankietowanych firm wskazało profesjonalizację, czyli właśnie pozyskanie i wdrożenie dobrych praktyk jako poważne wyzwanie na najbliższe lata ich funkcjonowania.

W tym kontekście Interim Management plasuje się jako kapitalny sposób na zaspokojenie tej potrzeby.



### **Beata Barszczowska**

Doświadczona menedżer (CEO), doradca biznesowy. Doktor nauk ekonomicznych. Obszary kompetencyjne: restrukturyzacja, sukcesja w biznesie, pozyskiwanie kapitału, due diligence, corporate governance.

### **Interim manager wprowadzi firmę pogrążoną w kryzysie na spokojne wody**

W warunkach zmiennego otoczenia kryzys może się pojawić nawet w dobrze zarządzanej firmie. Jeśli nie zostaną w porę podjęte działania naprawcze, przedsiębiorstwo może pogrążyć się w kryzysie. Menedżer do zadań specjalnych, przeprowadzając restrukturyzację firmy, doprowadzi do poprawy jej wyników finansowych. Po dokonaniu analizy przyczyn kryzysu i jego skutków opracuje plan sanacyjny. Działania naprawcze podejmowane będą nie tylko w obszarze redukcji kosztów stałych i zmiennych, ale także pozyskania dodatkowych przychodów. IM podejmie trudne rozmowy

z wierzycielami, w tym z bankami, mające na celu restrukturyzację zadłużenia. Nie zapomni również o dłużnikach. Współpraca z interim managerem może zostać też rozszerzona o wprowadzenie w przedsiębiorstwie systemu wczesnego rozpoznania zagrożeń. Profesjonalizm w połączeniu z niezależnością i zorientowaniem na czas czyni z interim managerów skutecznych menedżerów kryzysowych.

### **Interim manager przeprowadzi przedsiębiorstwo przez trudy sukcesji w biznesie**

Sukcesja to jeden z kluczowych problemów małych i średnich firm rodzinnych, bowiem w polskich firmach następuje właśnie zmia-

na pokoleń. Niewłaściwe przeprowadzenie sukcesji może doprowadzić firmę do upadłości. Interim manager pomoże firmie spojrzeć na problem zarówno w horyzoncie krótkoterminowym, jak i strategicznym. Sukcesja jest problemem nie tylko prawnym, podatkowym i ekonomicznym, ale i psychologicznym. Interim opracowuje plan procesu sukcesyjnego z uwzględnieniem tych aspektów. Zarekomenduje odpowiednich fachowców z firmy albo spoza niej oraz stworzy wśród pracowników atmosferę akceptacji zachodzących przemian.



### **Małgorzata Michalik**

Właściciel firmy go-pack.pl, specjalizującej się w kompleksowych analizach kosztów opakowań zwrotnych w relacjach B2B, doborze optymalnych rozwiązań i szkoleniach z zakresu zarządzania opakowaniami. Prowadzi również giełdę, gdzie można kupić/sprzedać/wymienić/wynająć używane pojemniki zwrotne.

### **Przygotowywanie planów zaradczych i kontrola procesów**

W przypadku wąsko wyspecjalizowanej wiedzy czasem trudno jest znaleźć wysokiej klasy eksperta, a jeśli już się uda, to często jego oczekiwania finansowe przekraczają możli-

wości budżetowe firmy związane z zatrudnieniem go na stałe. Idealne rozwiązanie stanowi wtedy interim manager, który przychodzi do przedsiębiorstwa, analizuje sytuację, przygotowuje plan zaradczy, konsultuje go z zarządem, wdraża, szkoli personel i odchodzi. Wszystko odbywa się sprawnie i pro-

fesjonalnie. Jest to jednorazowy wydatek, który szybko się zwraca. Interim managera można również wykorzystać do przeprowadzania szkoleń dla nowo przyjmowanych pracowników lub okresowych kontroli procesów, co zabezpieczy przed niespodziewanymi problemami w przyszłości.