

LIDERZY FINANSJERY



KOMPETENCJE MIĘKKIE I PRZYGOTOWANIE MERYTORYCZNE – NIEZBĘDNIK MENEDŻERA

Współczesny menedżer to człowiek bez mała wszechstronny. Tworzy zespół pracowników, prowadzi go, zarządza nim. Odpowiada przed szefem za efekty pracy wszystkich swoich podwładnych. Jest jak dyrygent orkiestry symfonicznej lub średniowieczny majordom. W swojej pracy powinien wykazać się zdolnościami zarówno merytorycznymi – doskonała znajomość branży, wymagań, specyfiki pracy na stanowisku menedżera oraz praktyką.



Jakub **Lewandowski**

prezes spółki Pasja G.D.T
/ Trener / Coach ICC

Dlatego przyjęło się, że dobry menedżer posiada wysoko rozwinięte umiejętności miękkie, by odpowiednio kierować zespołem i rozwijać go. Umiejętność budowania pozytywnych relacji z ludźmi, rozwinięte zdolności komunikacyjne i społeczne, zdolność angażowania pracowników do działania oraz wpływania na ich zachowanie i decyzje, umiejęt-

ność planowania i zarządzania sobą, a przede wszystkim innymi w czasie, snucie wizji, planów, dostrzeganie możliwości – to tylko niektóre z nich.

Od polecenia do wykonania

Być może w pracy menedżera nie dostrzegamy trudności – wydaje się nam, że nie ma nic prostszego niż wydanie polecenia. Jednak wydanie polecenia to jedno, a wykonanie go to zupełnie inna sprawa. Bowiem może się trafić pracownik, który zaprotestuje gwałtownie, pracownik, który nieumiejętnie wykona swoją część zadania, bo, na przykład, ma problemy osobiste, które rozpraszają jego uwagę w pracy (dostrzeganie problemów swoich pracowników i radzenie sobie z nimi to temat na osobną rozmowę). Problemy mógłbym tu mnożyć, bo jak wiele jest osób i sytuacji,

tak wiele jest problemów, które mogą się pojawić. Dlatego menedżer to stanowisko niezwykle odpowiedzialne, a osoba je piastująca nigdy w pracy nie odpoczywa.

Wszechstronność

Oprócz umiejętności miękkich od menedżerów wymaga się także biegłości w konkretnych aspektach – a więc posiadania odpowiedniego kompletu umiejętności twardych. I tak na przykład do całego wyżej wymienionego zestawu kompetencji dołączmy jeszcze biegłość w marketingu, finansach, zarządzaniu, sprzedaży, programowaniu, czy projektowaniu. Dostrzegamy zatem wspomnianą wszechstronność postaci menedżera. Tymczasem, jeśli oddamy finanse w ręce księgowych, a sprzedaż w ręce sprzedawców, zostanie nam właśnie zbiór umiejętności miękkich, które trzeba pielęgnować i rozwijać.

Skąd czerpać wiedzę i inspiracje

Jak zatem stać się doskonałym menedżerem, skąd czerpać wiedzę i inspiracje? Młody menedżer ma obecnie mnóstwo możliwości rozwoju swoich kompetencji miękkich. Według

członka Business Learning Institute, Jeffa Nischwitza, są one często trudniejsze do opanowania niż kompetencje twarde – wymagają bowiem rozległej wiedzy i trudnej pracy nad samym sobą. Najbardziej efektywnym, pod względem procesowym, sposobem wzmocnienia swoich kompetencji są szkolenia otwarte i zamknięte. To na sali szkoleniowej można, w możliwie „bezbolesny” sposób przećwiczyć np. style komunikowania się, dowiedzieć się jak zbudować zgrany, nastawiony na sukces zespół, czy pobudzić kreatywność poprzez wymianę poglądów z innymi menedżerami.

Dobre rozwiązania

Dobrym rozwiązaniem są także indywidualne coachingi (np. business coaching) lub mentoring. I tu ważne, aby menedżer korzystający z takich spotkań maksymalnie się otwierał, nastawiał się proaktywnie, szukał dla siebie miejsca w tym spotkaniu i wyciągał z niego jak najwięcej. Jeśli przyjrzymy się bliżej pracy menedżera, to dostrzeżemy, że w wielu przypadkach jest on właśnie coachem i mentorem dla swoich podwładnych. Zatem spo-

tkania, w czasie których to on szuka profesjonalnego wsparcia, są jak najbardziej potrzebne i właściwe. Inną metodą rozwoju są wizyty studyjne w innych firmach. Żywy podgląd na pracę innych menedżerów „otwiera oczy” i często motywuje do zmian. Menedżerowie mogą też pokusić się o zdobycie nowych umiejętności i wiedzy na studiach MBA. Są to wysoce specjalistyczne studia – to ciężka praca, ale ich ukończenie pozytywnie wpłynie na rozwój zarówno zawodowy, jak i osobisty. Najważniejsze jest oczywiście nastawienie. Jeśli w człowieku nie ma chęci uczenia się i rozwoju to najlepsze szkolenia niewiele wniosą i zmienią. Dobry menedżer to człowiek nastawiony na sukces, na człowieka i na zmianę. Musi szybko reagować na zmiany i procesy zachodzące w zespole. Nasuwa się zatem wniosek, że to kompetencje miękkie odgrywają kluczową rolę w pracy menedżera. Są filarem, fundamentem na którym można budować. Dobry menedżer, mając je doskonale rozwinięte, a więc mając je za swoją bazę, może na nich budować kolejne swoje zdolności i umiejętności.

Kluczowa rola w przedsiębiorstwie

Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem, wytyczanie jego strategii rozwoju, jej celów i ich realizacja nie jest możliwa bez wiedzy i umiejętności menedżerów finansowych, aktywnych na różnych szczeblach struktury organizacyjnej każdego podmiotu gospodarującego. Celem artykułu jest wskazanie roli i zadań przypisywanych tej ważnej grupie zawodowej w procesie współtworzenia wartości przedsiębiorstwa oraz zaakcentowanie rangi nowoczesnego kształcenia menedżerów finansowych, proponowanego przez uczelnie wyższe, zarówno w wymiarze akademickim, jak i praktycznym.



dr Maria Gorczyńska

opiekun merytoryczny specjalności
Menedżer finansowy na Wydziale
Finansów i Ubezpieczeń
Uniwersytetu Ekonomicznego
w Katowicach

Menedżer finansowy pełni w przedsiębiorstwie kluczowe funkcje, których waga wynika z roli jaką przypisuje się wymiarowi finansowemu działalności przedsiębiorstwa. Finanse są jednym z obszarów funkcjonalnych zarządzania przedsiębiorstwem, podobnie jak produkcja i sprzedaż, marketing, zarządzanie kadrami czy badania i rozwój. Jednocześnie odpowiednie decyzje podejmowane w obszarze finansów, związane z gromadzeniem i wydatkowaniem środków finansowych, warunkują możliwość realizacji działań w pozostałych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Decyzje finansowe nabierają zatem wymiaru strategicznego, który wynika z faktu, iż ich skutki determinują możliwość realizacji założeń globalnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia głównego celu działania definiowanego jako maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa.

Zadania i rola w przedsiębiorstwie

Rola i zadania menedżera finansowego, jasno sprecyzowane przez przedsiębiorstwo (przez jego właścicieli i zarząd), nie dają żadnej pewności czy gwarancji osiągnięcia zamierzonych rezultatów, jeżeli na to ważne stanowisko zostanie zatrudniona nieodpowiednia osoba. Założone efekty (istotne z punktu widzenia strategii działania przedsiębiorstwa) można uzyskać zatrudniając menedżera finansowego, który nie tylko posiada potrzebną wiedzę, umiejętności i kompetencje w obszarze finansów ale także posiada interdyscyplinarne umiejętności zarządcze. Zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowanych specjalistów z zakresu finansów przedsiębiorstwa jest wysokie, świadczy o tym liczba ofert na rynku pracy. Menedżerów finansowych poszukują zarówno podmioty sektora MSP, jak i duże korporacje, często prowadzące działalność na ryn-

kach międzynarodowych. Dokonując analizy ofert pracy można śmiało stwierdzić, że pracodawcy chcą zatrudnić profesjonalnych menedżerów finansowych, których – jak się okazuje – jest niewiele na rynku. Łatwiej jest znaleźć i zatrudnić menedżera, który posiada określone cechy i umiejętności w obszarach tzw. miękkiego zarządzania. Jednocześnie liczba osób posiadających tzw. twarde umiejętności pozostaje niewystarczająca w porównaniu z zapotrzebowaniem na pracowników o określonych umiejętnościach analitycznych w obszarze finansów, związanych m.in. z zarządzaniem i analizowaniem danych finansowych, tworzeniem raportów, planów i prognoz finansowych, udzielaniem rekomendacji w obszarze decyzji finansowych i inwestycyjnych oraz identyfikacją obszarów wymagających usprawnienia i podejmowania działań naprawczych w kontekście maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa w warunkach niepewności i ciągłej zmienności otoczenia.

Od menedżera finansowego oczekuje się stałego doskonalenia umiejętności, m.in. w obszarze powiązania decyzji finansowych z działalnością operacyjną przedsiębiorstwa, połączonej z głębokim zrozumieniem warunków i konsekwencji podejmowanych działań. Kluczowym zadaniem menedżera finansowego jest rekomendowanie (właścicielom, zarządowi) decyzji dotyczących pozyskania źródeł finansowania, jak i kierunków inwestowania. Do jego zadań należy także monitorowanie przepływów finansowych w przedsiębiorstwie, z uwzględnieniem metod ich optymalizacji oraz realizacja planów finansowych połączona z analizą ich odchyleń, jak i rekomendowanie i podejmowanie działań naprawczych. Posiadanie określonej wiedzy i umiejętności pozwala menedżerom finansowym na realizację wielu zadań szczegółowych, spośród których można wymienić przede wszystkim tworzenie scenariuszy działania oraz wariantowych rozwiązań problemów w obszarze finansów z uwzględnieniem analizy konsekwencji tych rozwiązań dla sytuacji finansowej i prawnej przedsiębiorstwa. Samo rozpatrywanie potencjalnych rozwiązań to jednak za mało, dlatego też menedżer finansowy powinien posiadać umiejętność podejmowania decyzji w obszarze finansów adekwatnych do specyfiki działalności oraz potrzeb przedsiębiorstwa. Dodatkowo wymaga się

od menedżera finansowego projektowania procesu zarządzania ryzykiem z uwzględnieniem nowoczesnych rozwiązań w tym zakresie. Ważną umiejętnością menedżera finansowego jest przygotowywanie, prezentowanie i komunikowanie danych i raportów finansowych w sposób czytelny i zrozumiały dla zainteresowanych osób – wewnątrz przedsiębiorstwa (np. na potrzeby zarządu, właścicieli, pracowników) i w relacjach z otoczeniem (np. na potrzeby inwestorów, kredytodawców, agend rządowych czy instytucji nadzorczych). W przy-

stwa), z uwzględnieniem wielowymiarowych interakcji zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwem a jego zmiennym otoczeniem (w tym grupami jego interesariuszy). Realizacja polityki i planów opracowanych na najwyższym szczeblu zarządzania jest podstawą działań menedżerów finansowych szczebla średniego – są to najczęściej kierownicy wyodrębnionych działów finansowych, którzy nadzorują i koordynują działania i operacje podejmowane przez menedżerów szczebla niższego. Ci z kolei, określane są mianem menedżerów finansowych pierwszej linii i nadzorują i kontrolują pracowników wykonawczych – tę rolę pełnią kierownicy poszczególnych komórek finansowych.



Dobrze przygotowany menedżer finansowy, wyposażony w uniwersalną wiedzę i umiejętności oraz warsztat narzędziowy z zakresu finansów może znaleźć zatrudnienie w przedsiębiorstwach o różnym profilu (przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe, usługowe), o różnej skali (mikroprzedsiębiorstwa, MSP, korporacje, grupy kapitałowe) i różnym zakresie działalności (rynek krajowy, rynek zagraniczny).

padku spółek giełdowych menedżer finansowy współtworzy relacje inwestorskie, odpowiada za realizację obowiązków informacyjnych przedsiębiorstwa oraz dba o przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego. Wszystkie wymienione zadania mają prowadzić do wzrostu konkurencyjności i efektywności działania przedsiębiorstwa oraz wspierać realizację jego celów strategicznych.

Menedżerowie finansowi mogą znaleźć zatrudnienie na różnych szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem, co determinuje ich rolę i znaczenie w strukturze organizacyjnej podmiotu. Rola menedżerów szczebla centralnego (w randze dyrektora finansowego, CFO) odnosi się do ich uczestnictwa w wyznaczaniu celów strategicznych przedsiębiorstwa (na poziomie zarządu przedsiębior-

Kształcenie kadr

Kształcenie osób przygotowanych do pracy na poszczególnych szczeblach zarządzania finansami w przedsiębiorstwie wymaga przekazywania rzetelnej wiedzy, osadzonej na gruncie teoretycznym z odniesieniami do praktyki gospodarczej. Powinno to odbywać się w procesie ustawicznego kształcenia (akademickiego i zawodowego) w obszarze szeroko pojętych finansów, połączonego z nabywaniem umiejętności i kompetencji poprzez doświadczenie nabywane przy wykonywaniu powierzonych zadań na różnicowanych stanowiskach, w różnych działach i komórkach finansowych przedsiębiorstwa. Ogromne znaczenie ma także doskonalenie umiejętności analitycznych i koncepcyjnych, technicznych i diagnostycznych oraz decyzyjnych i interpersonalnych, w tym obszarze komunikacji. Uczelnie wyższe odpowiadając na zapotrzebowanie zgłaszane na rynku pracy, oferują profilowane kierunki, specjalności na studiach wyższych oraz studia podyplomowe czy też studia MBA. Oferta rynku edukacyjnego wymaga od osoby zamierzającej przygotować się do roli menedżera finansowego dokładnej analizy programów oraz przedmiotów prowadzonych w ramach tych programów, a także zakresu ich treści i formy realizacji. Oferta przedmiotów w ramach kształcenia menedżera finansowego powinna charakteryzować się prezentacją zagadnień i problemów ilustrujących współczesne trendy i zjawiska zachodzące w sferze finansów, umożliwiając pełne zrozumienie procesów i mechanizmów finansowych w ujęciu interdyscyplinarnym. Pozwala to menedżerowi finansowemu na pozyskanie szerokiej wiedzy oraz kompleksowego podejścia do rozwiązywania problemów finansowych w przedsiębiorstwie w warunkach zmieniającego się otoczenia. Zwrócić należy także uwagę na profil kształcenia, który może mieć charakter akademicki lub praktyczny. W przypadku profilu akademickiego

osoba zdobywa bardzo szerokie wykształcenie (oparte na ugruntowanych teoriach naukowych) w wyżej omawianych obszarach, poparte eksponowaniem wariantowości poszczególnych rozwiązań (nawiązujących do praktyki gospodarczej). Ten typ kształcenia wybierany jest głównie przez kadrę zarządzającą, która już funkcjonuje w strukturach przedsiębiorstw czyli posiada doświadczenie praktyczne. Z kolei zdobycie wykształcenia w oparciu o profil praktyczny uzupełnia wiedzę i umiejętności osób niemających doświadczenia praktycznego bądź też pragnących zmienić kwalifikacje zawodowe. Zdobywanie nowych umiejętności i kompetencji realizowane jest poprzez czynne uczestnictwo w działaniach praktycznych odnoszących się do obszaru pozyskiwanej wiedzy. Niezależnie od wybranego profilu osoba zamierzająca wykonywać zawód menedżera finansowego powinna w trakcie realizacji procesu kształcenia poznać możliwie wiele aspektów działalności przedsiębiorstwa, przetrzeć różne sytuacje decyzyjne, nauczyć się gromadzić niezbędne informacje oraz nabyć umiejętność wykorzystywania ich do podejmowania decyzji finansowych, co pozwoli na stworzenie efektywnego warsztatu narzędziowego menedżera finansowego. Należy jednak podkreślić, iż w warunkach ciągłych zmian zachodzących w otoczeniu społeczno-gospodarczym proces kształcenia menedżera finansowego nigdy się nie kończy. Nieustannie wprowadzane nowe regulacje prawne, nowe technologie komunikacyjne, nowe instrumenty i techniki finansowe czy nowe trendy i zjawiska społeczne, wymagają od efektywnego menedżera finansowego bieżącego śledzenia zmian istotnych dla działalności przedsiębiorstwa i aktualizacji wiedzy z zakresu finansów (samodzielnie lub w formie zorganizowanych zajęć – szkoleń, kursów czy studiów podyplomowych).

Dobrze przygotowany menedżer finansowy, wyposażony w uniwersalną wiedzę i umiejętności oraz warsztat narzędziowy z zakresu finansów może znaleźć zatrudnienie w przedsiębiorstwach o różnym profilu (przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe, usługowe), o różnej skali (mikroprzedsiębiorstwa, MSP, korporacje, grupy kapitałowe) i różnym zakresie działalności (rynek krajowy, rynek zagraniczny). Głębokie zrozumienie procesów i zjawisk finansowych umożliwia także podejmowanie pracy w podmiotach świadczących usługi finansowe na rzecz przedsiębiorstw oraz jednostkach sektora finansów publicznych. Wiedza połączona z doświadczeniem pozwala również na podejmowanie działalności doradczej i eksperckiej na rzecz innych podmiotów w ramach samodzielnie prowadzonej praktyki gospodarczej.

Od redakcji

LIDERZY FINANSJERY to kolejny projekt zespołu Biznes Raportu „Gazety Finansowej”, którego celem jest przedstawienie Państwu osób odpowiadających za działanie konkretnych firm. Tym razem „padło” na zarządzających instytucjami finansowymi. To oni na co dzień budują strategię instytucji, które dysponują naszymi pieniędzmi – inwestują, lokują, pomnażają bądź deponują nasze wolne środki, ubezpieczają

nas i zachęcają do zakupu coraz to nowych instrumentów finansowych. Warto wiedzieć, w czyje ręce oddajemy swoje zasoby finansowe. Może ta wiedza nie stanowi gwarancji, że w ich rękach nasze pieniądze są bezpieczne, ale może być podstawą do budowania opinii o polityce danej instytucji. A poza tym zawsze warto poznawać ciekawych ludzi, nawet jeśli sprowadza się to jedynie do lektury krótkich biogramów.

**MICHAŁ GAJEWSKI**

prezes zarządu Banku Zachodniego WBK

Radca prawny, absolwent Wydziału Prawa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, studiował też na uczelniach: Northwestern University w Chicago oraz London Business School. Z sektorem bankowym związany jest od 1992 r. Na początku swojej kariery, w latach 1992-2008, zawodowo związany był z Grupą Kapitałową WBK,

a następnie Bankiem Zachodnim WBK, zajmując szereg funkcji, począwszy od pracy w oddziale banku, poprzez funkcje zarządcze średniego i wyższego szczebla, aż do pozycji członka zarządu Banku Zachodniego WBK, odpowiedzialnego za obszar bankowości detalicznej. W latach 2008-2011 pełnił funkcję wiceprezesa zarządu w Banku BGŻ, w któ-

rym nadzorował obszar biznesu detalicznego i bankowości dla małych firm (SME) oraz pioniera klienta korporacyjnego. W 2012 r. rozpoczął pracę w Banku Millennium. Początkowo, w latach 2012-2015, był dyrektorem makroregionalnym w pionie bankowości detalicznej, następnie w roku 2015 został powołany na stanowisko członka zarządu ds. detalu.

PIOTR KRUPA

współzałożyciel i prezes zarządu KRUK

Radca prawny. W 1996 r. ukończył Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Wrocławskiego. W latach 1997-2000 odbył aplikację sądową, a w latach 2000-2003 aplikację radcowską. Posiada również licencję detektywistyczną. W 1998 wraz z kolegą ze studiów założył wydawnictwo prawnicze KRUK. Książki były pisane przez obu jego właścicieli i z zało-

żenia każda z nich miała być unikatowa. Stąd nazwa wydawnictwa nawiązująca do białego kruka. Na początku nowego wieku wraz z rozwojem w Polsce usług konsumenckich Piotr Krupa dostrzegł niszę, tendencję rynkową, która stała się fundamentem jego późniejszych osiągnięć biznesowych. W biznesie Piotr Krupa kieruje się mottem, które mówi, że: „Inspiracja

i pasja zespołu sprawia, że niemożliwe staje się jedynie trudne”. Niezwykle ważne są dla niego także wartości, które wdrożył w firmie i którymi kieruje się w swojej pracy zaszczepiając je jednocześnie swojemu zespołowi. Opierają się one na zasadzie szacunku zarówno do współpracowników, kontrahentów i konkurentów, ale przede wszystkim do osób zadłużonych.

**ANDRZEJ KRZEMIŃSKI**

prezes zarządu PKO Leasing

Odpowiedzialny za nadzorowanie Obszarów: Sprzedaży, Produktów, Procesów, Ubezpieczeń, Strategii, Zarządzania Projektami, Prawnego, Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Audytu i Zgodności ze Standardami i Bezpieczeństwa Transakcji. W trakcie swojej 24-letniej pracy pełnił funkcje: prezesa zarządu Raiffeisen Leasing-Polska, wiceprezesa zarządu Deutsche Bank PBC, odpowia-

dał za bankowość dla podmiotów gospodarczych, wiceprezesa i prezesa zarządu EFL, gdzie był pomysłodawcą m.in. firmy flotowej Carefleet czy utworzenia spółki faktoringowej Credit Agricole Commercial Finance. Z ramienia EFL był członkiem Komitetu Wykonawczego, oraz Przewodniczącym KW ZPL, wiceprezesa odpowiedzialnego za finanse konsumenckie w Grupie

Credit Agricole, kierował sprzedażą w TFI Banku Handlowym, Handlobanku, Citibanku i tworzył CitiFinacial, swoją karierę rozpoczął w Banku Inicjatyw Gospodarczych (dziś Bank Millennium) gdzie współtworzył projekt nowoczesnej bankowości detalicznej. Absolwent Wydziału Handlu Zagranicznego Szkoły Głównej Planowania i Statystyki (obecnie SGH).

MAREK KULCZYCKI

prezes zarządu Nest Bank

Doktor nauk ekonomicznych (1976), absolwent Wydziału Handlu Zagranicznego Szkoły Głównej Planowania i Statystyki (obecnie Szkoła Główna Handlowa). W latach 1971 – 1980 pracownik naukowo-dydaktyczny SGPiS. Autor kilkudziesięciu artykułów naukowych, podręczników oraz książek o tematyce ekonomicznej i finansowej. Pracownik Organizacji Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego (UNIDO) w Wiedniu (1980 – 1986). Następnie

był dyrektorem departamentu w Ministerstwie Handlu Zagranicznego (1987 – 1991). Zajmował się współpracą gospodarczą Polski z krajami OECD i organizacjami gospodarczymi. W 1991 roku mianowany Podsekretarzem Stanu w Ministerstwie Przemysłu i Handlu. W maju 1992 roku rozpoczął pracę w Polsko-Amerykańskim Funduszu Przedsiębiorczości, gdzie kierował programem pożyczek dla małych i średnich przedsiębiorstw. Od 1 kwietnia 1995 r. prezes

zarządu Pierwszego Polsko-Amerykańskiego Banku i Fortis Bank Polska S.A. Od 2002 do 2009 roku prezes zarządu Deutsche Bank PBC S.A. Od 2010 do 2014 członek Rady Nadzorczej tego Banku. Od 2011 adiunkt w Akademii Finansów i Biznesu Vistula oraz kolejno: dyrektor Instytutu Finansów i Rachunkowości, dziekan Wydziału Biznesu, prorektor ds. Współpracy z Biznesem i Relacji Międzynarodowych. Od 2015 do lutego 2016 rektor Uczelni Vistula.



BIZNES RAPORT

GAZETA FINANSOWA

15-21 września 2017 r.



GRZEGORZ OLSZEWSKI

prezes zarządu oraz dyrektor generalny GO-leasing

Założyciel i współwłaściciel największej w Polsce partnerskiej sieci brokerów leasingu i kredytów samochodowych – GO-leasing. Z wykształcenia technolog żywności, którą ukończył na Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim. Absolwent Executive MBA na Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie oraz Podyplomowych Studiów Rachunkowości Zarządczej na UWM w Olsztynie. Od 24 lat związany ze sprzedażą i marketingiem. Pierwsze kroki w sprzedaży stawił w firmie Unilever jako przedstawiciel han-

dlowy. Następnie przez 10 lat prowadził własną firmę handlową „Karotka” w branży FMCG. W 2003 r. trafił do Wolters Kluwer, gdzie przeszedł przez wszystkie szczeble kariery zawodowej, kończąc na stanowisku dyrektora sprzedaży i marketingu. Był odpowiedzialny za realizację globalnego budżetu sprzedaży oraz zarządzanie wszystkimi kanałami sprzedaży (blisko 300 pracowników). Po odejściu z WK zajął się branżą leasingową, gdzie od blisko 5 lat zarządza firmą GO-leasing, składającą się z 60 oddziałów w ca-

łej Polsce oraz ponad 120 partnerów i współpracowników. Certyfikowany trener biznesu oraz mentor sprzedaży. Uczestnik oraz prelegent licznych konferencji i szkoleń z zakresu sprzedaży, marketingu, zarządzania i komunikacji biznesowej. Autor ponad 100 artykułów o tematyce sprzedaży, leasingu oraz zarządzania. Laureat prestiżowej nagrody „Kosyniera Przedsiębiorczości 2017” nadawanej przez kapitułę Business Center Club oraz Marszałka Województwa Warmińsko – Mazurskiego.

KRZYSZTOF PRASAŁ

prezes zarządu Domu Inwestycyjnego Xelion

Absolwent Uniwersytetu Łódzkiego, Katedry Finansów i Bankowości oraz rocznych studiów Business Administration na Uniwersytecie w Mannheim. W ramach rozwoju zawodowego uczestniczył w wielu seminariach i konferencjach. Swoją karierę zawodową rozpoczynał w 2000 roku w centrali Dresdner Bank AG w zespole strategicznego planowania i zarządza-

nia w ramach Pionu Asset Management. Następnie od 2001 roku był związany z KPMG Consulting GmbH z siedzibą we Frankfurcie nad Menem, gdzie zdobywał doświadczenie i wiedzę w obszarach bankowości inwestycyjnej i działalności maklerskiej renomowanych zagranicznych instytucji finansowych, m.in. Deutsche Bank, DAB bank (Grupa HVB), Po-

stbank, Sal. Oppenheim. Od 2004 roku związany był z BRE Bank SA, w którym odpowiadał za pomiar efektywności linii biznesowych, nadzorował obszar zarządzania kapitałem w ramach Grupy BRE Banku oraz uczestniczył w pracach komitetu zarządzania aktywami i pasywami Banku. Z Domem Inwestycyjnym Xelion związany od 2008 roku.



WOJCIECH RUTKOWSKI

prezes zarządu CDM Pekao

Absolwent Politechniki Gdańskiej. Dodatkowo ukończył program Warsaw Executive MBA w Szkole Głównej Handlowej i otrzymał dyplom i tytuł MBA nadany przez University of Minnesota. Pracował w Panoramie Polskiej (dawniej US West Polska) na stanowisku menedżera ds. sprzedaży, następnie jako szef ze-

społu sprzedaży w Agencji Citibank (Poland) S.A. (1995-1998) i na stanowisku dyrektora regionalnego ds. sprzedaży w Norwich Union PTE i Norwich Union TUnŻ (1998-2000). W kolejnych latach pracował na stanowisku dyrektora ds. sprzedaży w Wirtualnej Polsce (2000 – 2001) i w FIN FIN. (właściciel Expan-

dera; 2001 – 2002). W Centralnym Domu Maklerskim Pekao, pracował od sierpnia 2002 na stanowisku dyrektora zarządzającego w pionie klientów indywidualnych, nadzorującego departament sprzedaży i zarządzania siecią. Od września 2007 pełnił funkcję członka zarządu CDM Pekao.

TOMASZ SEKAŁSKI

prezes zarządu Idea Money

Absolwent Uniwersytetu Łódzkiego na Wydziale Prawa i Administracji, na kierunku Prawo (2001 r.). Ukończył Podyplomowe Studia Zarządzania Bankiem w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie (2016 r.). Równocześnie od 2010 r. posiada mi-

nisterialne uprawnienia do zasiadania w radach nadzorczych spółek Skarbu Państwa. W swojej dotychczasowej karierze był odpowiedzialny za budowę i doskonalenie struktury organizacyjnych, usprawnienie procesów sprzedażowych, wdrażanie systemów

motywacyjnych oraz standardów pracy i obsługi klienta. Posiada wieloletnie doświadczenie w skutecznym i efektywnym prowadzeniu spółek prawa handlowego, w zarządzaniu zarówno przedsiębiorstwami o złożonej strukturze, jak również start-up'ami.



ANNA WŁODARCZYK-MOCZKOWSKA

prezes zarządu Gothaer

Menedżer z prawie 20-letnim doświadczeniem w branży finansowej i ubezpieczeniowej. Absolwentka Uniwersytetu Łódzkiego (1995) oraz Szkoły Głównej

Handlowej (1996). W latach 2001-2012 była związana z grupą Ergo Hestia, w tym od 2001 roku z MTU Moim Towarzystwem Ubezpieczeń SA, gdzie piastowała stanowisko wiceprezesa zarządu. W 2010 roku została uhonorowana Brązowym Krzyżem Zasługi za wkład w rozwój polskiego rynku ubezpieczeniowego.

wała stanowisko wiceprezesa zarządu. W 2010 roku została uhonorowana Brązowym Krzyżem Zasługi za wkład w rozwój polskiego rynku ubezpieczeniowego.

SŁAWOMIR WONTRUCKI

prezes zarządu LeasePlan

Absolwent SGH. W trakcie rozwoju zawodowego przeszedł szkolenia prowadzone przez wykładowców z INSEAD i Uniwersytetu w Genewie. Wdrażał systemy jakości: TQM, ISO, GMP i ERP Movex. Doświadczenie zawodowe zdobywał w wielu różnych branżach,

od Metalexportu po międzynarodowe koncerny takie jak Marriott International czy Nutreco. Od 2005 r. pełni funkcję Prezesa LeasePlan Polska, konsekwentnie budując pozycję lidera rynku wynajmu długoterminowego samochodów osobowych. W latach 2010-11 peł-

nił obowiązki prezesa zarządu spółki LeasePlan w Czechach. Do czerwca 2014 r. był członkiem zarządu i rady programowej organizacji branżowej – Polskiego Związku Wynajmu i Leasingu Pojazdów, a w 2016 roku objął funkcję prezesa PZWLP.



Kobiety dominują w branży finansowej, jednak w zarządach jest ich wciąż za mało

Przyglądam się kobietom, jak sobie radzą na rynku pracy. Wspieram i motywuję je do rozwoju i sięgania po wymarzone stanowiska. Mają wiedzę, kompetencje, tylko czasami w świecie, w którym dominują mężczyźni, brak im odwagi i wiary w to, że mogą na równi z nimi ubiegać się o topowe posady.



Natalia Bogdan

założycielka, prezes zarządu
Jobhouse

Moją uwagę zwrócił raport "Kobiety w finansach" opracowany przez Instytut Innowacyjna Gospodarka na rzecz inicjatywy "Znane ekspertki". Porusza temat kobiet w branży finansowej i pokazuje, iż aż 75 proc. pracowników bankowości to kobiety.

Im wyżej, tym gorzej

Niestety, im wyżej w hierarchii firmowej, tym jest mniej pań - na poziomie

zarządów stanowią tylko 13 proc. Dla porównania w Szwecji czy Danii analogiczne stanowiska zajmuje już ponad 30 proc. kobiet, zaś w Wielkiej Brytani 31 proc. Kobiety dużo wnoszą do organizacji, mają m.in. doskonałą organizację pracy, empatię i chęć rozwoju. Badania pokazują, iż np. McKinsey czy IMF, banki, w których zarządach było ponad 20 proc. kobiet, znacznie lepiej dały sobie radę podczas kryzysu gospodarczego. To tylko jeden z przykładów pokazujący, jak ważna jest obecność kobiet w tej branży. Niestety widząc brak możliwości awansu w tym sektorze, kobiety często rezygnują z ubiegania się o najwyższe stanowiska, ze szkodą dla branży.

Znaczenie wykształcenia

Rekrutacja pracowników do branży finansowej różni się od innych. Z mo-

jego doświadczenia wynika, że przy rekrutacji na większość stanowisk, ważniejsze jest doświadczenie, osobowość kandydata, niż kierunek ukończonych studiów. W branży finansowej jest inaczej, chcąc aspirować do pracy w środowisku międzynarodowym konieczne jest posiadanie certyfikatów ACCA, CFA, CIMA czy CIA. Zdobycie ich dla wielu jest barierą do rozwoju zawodowego, ponieważ są kosztowne i nie każdy może sobie pozwolić na ich sfinansowanie. Dodatkowo od managerów, oprócz wiedzy

merytorycznej, wymaga się umiejętności miękkich m.in. zarządzania zespołem. To jedna z tych branż, w których należy nieustannie podnosić swoje kwalifikacje; ustawy, zapisy prawne często się zmieniają, a managerowie muszą być na bieżąco ze wszystkimi nowinkami.

Wartość dla organizacji

Mocno kibicuję kobietom, ponieważ wiem, że mają wysokie kompetencje i śmiało mogą stanąć ramię w ramię z mężczyznami ubiegając

się o najwyższe stanowiska. Podczas procesu rekrutacji pokutują niestety utrwalone przez lata stereotypy - pracodawcy najczęściej obawiają się, że pracownica zaraz po zatrudnieniu odejdzie na urlop macierzyński. Istnieją także stereotypy dotyczące emocjonalności kobiet i związanymi z nią konfliktami w zespole. Osobiście uważam, że ważniejsze niż płeć jest zaangażowanie pracownika. Jeśli podchodzi on rzetelnie do swoich obowiązków, to będzie stanowił ogromną wartość dla organizacji.



Przygotowanie rocznego budżetu i planów wieloletnich – manager w finansach musi mieć wizję

Planowanie finansowe jest niezbędne do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa w zmiennym i konkurencyjnym środowisku gospodarczym. Przygotowanie planów finansowych ma za zadanie nakreślenie sposobu działania firmy, aby osiągnąć cele krótkoterminowe i długoterminowe, a za ich przygotowanie, spójność i wizję odpowiedzialna jest osoba kierująca sprawami finansowymi w firmie.



Robert Litka

dyrektor finansowy Mikrokasa,
biegły rewident

Rola budżetowania

Budżetowanie w każdej jednostce gospodarczej pełni podstawową rolę w celu podejmowania decyzji. Przedstawione za pomocą różnych metod prognozy finansowe dotyczące przyszłości określają jak wpłynie to na bieżącą sytuację finansową. Główną rolą budżetowania jest przedstawienie strategii przedsiębiorstwa, a więc w jakim kierunku podąża i jakimi środkami chce daną strategię zrealizować. Poprzez zastosowanie wielu miar daje odpowiedzi na pytanie jakie powinno zostać zapewnione finansowa-

nie aby dane założenia mogły zostać zrealizowane. Budżet zawiera również syntetyczną wiedzę, co do planowanych kosztów działalności firmy oraz przedstawia jak założenia przenoszą się na wyniki finansowe. Taka syntetyczna wizja firmy stanowi bazę do jej oceny przez osoby z zewnątrz a więc inwestorów, obligatariuszy, dostawców jak również przez pracowników lub akcjonariuszy danej firmy - w szczególności poprzez zdolność realizacji przyjętych założeń.

Rolą prognoz finansowych długoterminowych jest przedstawienie strategii firmy w horyzoncie czasowym powyżej jednego roku. Budżet krótkoterminowy (nazywany często budżetem operacyjnym), najczęściej do jednego roku, zawiera informacje o zadaniach, które mają być sfinansowane oraz o koordynacji i harmonogramie wpływów i wydatków umożliwiającym ich realizację. Każdy budżet operacyjny powinien zostać porównany do danych rzeczywistych, a ewentualne odchylenia w

ten sposób powstające powinny być wyjaśnione. Proces ten jest koordynowany przez osobę kierującą sprawami finansowymi w firmie.

Nie jest to proste...

Konstruowanie budżetu zarówno krótkoterminowego jak i długoterminowego na pewno nie jest proste. Wymaga specjalistycznej wiedzy ze wszystkich obszarów działalności firmy gdyż budżet jest odzwierciedleniem wszystkich procesów i działań w niej zachodzących. W zależności od wielkości przedsiębiorstwa w przygotowanie budżetu może być zaangażowane od kilku do kilkudziesięciu osób, które powinny przygotować budżety cząstkowe odnośnie swoich obszarów odpowiedzialności. Jednak ostateczna jakość budżetu zależy od osoby kierującej finansami, bo to ona przygotowuje odpowiednie formularze i zakresy do planowania. Osoba ta musi być dobrym managerem, aby wszystkie prace skoordynować. Każdy budżet powinien zacząć się od zaplanowania sprzedaży i w zależności od niej określić niezbędne zasoby konieczne do jej realizacji. W efekcie określamy wszystkie konieczne poziomy kosztów uzyskując budżet rachunku zysków i strat, bilansu czy też rachunku przepływów pieniężnych. Tak skonstruowany plan pokazuje nam określone zapotrzebowanie

na gotówkę jakie jest potrzebne aby został on zrealizowany.

Pozyskanie zasobów to horyzonty czasowe

Osoba zarządzająca finansami musi mieć świadomość, że pozyskanie zasobów zawsze wiąże się z pewnymi horyzontami czasowymi. Zatrudnienie kompetentnego zespołu wymaga czasu na jego znalezienie, przeszkolenie i wdrożenie. Zwiększenie poziomu sprzedaży może wiązać się z koniecznością przygotowania czasochłonnej kampanii marketingowej czy też koniecznością przygotowania zmian w systemach informatycznych. Przykładowo w firmie produkcyjnej aby osiągnąć założony jej poziom w budżecie, może istnieć konieczność zwiększenia parku maszynowego. Sam proces zamówienia maszyny może być bardzo długi, zaczynający się od wyboru dostawcy maszyny, poprzez jej wytworzenie, instalację i okres testowy. Zwiększenie skali działalności wiąże się z zamówieniem zwiększonej ilości materiałów do ich produkcji. Każdy menadżer powinien zdawać sobie sprawę z tego, że nasi dostawcy w celu realizacji większych zamówień muszą dostosować swoje moce produkcyjne do ich realizacji, co kolejny raz wiąże się z pewnym horyzontem czasowym. Niekiedy musimy również znaleźć nowych do-

stawców a ich wybór, ocena, nawiązanie współpracy i proces negocjacji umowy wymaga często sporo czasu. Chyba jednym z największych wyzwań w każdej firmie jest zapewnienie finansowania do realizacji danych założeń. Proces jego pozyskania może być również bardzo długi. Wiąże się on z oceną dotychczasowej sytuacji finansowej firmy jak również oceny właśnie założeń budżetowych które mają zapewnić środki na ich sfinansowanie. Bez korelacji horyzontów czasowych do pozyskania niezbędnych, przez nas określonych, zasobów nie ma mowy o wiarygodnym budżecie.

I na koniec

Budżety bez wizji sprawnego managera są często budżetami papierowymi, w które nikt nie wierzy, co za tym idzie ich realizacja nie jest możliwa. Bez tego firma może nie zapewnić odpowiedniego finansowania, co w konsekwencji przełoży się na brak realizacji danych założeń oraz krytyczną ocenę podmiotów zewnętrznych, w tym inwestorów. Dlatego tak ważna jest wiedza osób odpowiedzialnych za finanse w danej firmie aby zapewnić wiarygodność i spójność budżetu, aby cele w nim określone były możliwie do zrealizowania oraz uwzględniały wszystkie horyzonty czasowe niezbędne do pozyskania odpowiednich zasobów.

Kolejne pokolenie na rynku pracy

Pokolenie Płatków Śniegu to kolejna grupa, o której mówi się w kontekście wyzwań rynku pracy oraz bólu HR-owców. Kim są przedstawiciele wspomnianej generacji, jak odnajdują się w środowisku biznesowym oraz w jaki sposób nawiązać z nimi efektywną współpracę?



Ada Stokowska

manager B2B w Wyjątkowy Prezent

Zarządzanie generacjami X, Y i Z czy współpraca międzypokoleniowa w firmie to tematy, które od wielu lat są wymieniane wśród największych wyzwań na rynku pracy. Pracodawcy prześcigają się w radach odnośnie umiejętności motywacji i kooperacji z przedstawicielami młodego pokolenia. Wzrasta też liczba określeń i stereotypów względem Ygreków i Zetek, a zauważalną tendencją jest wyszczególnianie kolejnych podgrup w danym pokoleniu. Jeszcze niedawno rozpisywano się o Yummies, czyli osobach w okolicach dwudziestki, żyjących w dużych miastach i stawiających na luksusowe życie oraz dbających o swój wysoki status społeczny (zazwyczaj na koszt rodziców). Kolejną grupą wyróżnioną wśród Millenialsów są Henrycy (z ang. High

Earners Not Rich Yet), którzy również dbają o wygodne, wielkomięskie życie, otaczają się nowinkami technologicznymi, jednak w przeciwieństwie do Yummies, sami dbają o to, by zdobyć środki na dobra, którymi się otaczają (często poprzez zaciąganie kredytu). W ostatnich miesiącach, zwłaszcza na Zachodzie mówi się coraz częściej o pokoleniu Płatków Śniegu. Skąd ta nazwa i czym charakteryzują się tego przedstawiciele?

„Nie jesteś wyjątkowy”?

Pokoleniem Płatków Śniegu określa się zwykle „młodszych” Millenialsów wchodzących w dorosłość po 2010 roku i wychowanych w przekonaniu, że są wyjątkowi i niepowtarzalni¹. Samo pojęcie nawiązuje do kultowej książki Fight Club autorstwa Chucka Palahniuka z 1996 roku, gdzie pada stwierdzenie „Nie jesteś wyjątkowy. Nie jesteś pięknym i unikalnym płatkem śniegu”². O popularności „Śnieżynek” świadczy chociażby fakt, że słownik Collinsa wymienia termin „Pokolenie Płatków Śniegu” jako jedno z określeń 2016 roku³. Co jeszcze mówi się o generacji Płatków Śniegu? Z racji

specyficznego podejścia rodziców, obchodzących się ze swoimi dziećmi „jak z jajkiem”, to pokolenie indywidualistów, skoncentrowanych na sobie i przekonanych o swojej unikalności. W efekcie, przedstawicielom Śnieżynek często zarzuca się, że łatwo (a nawet zbyt łatwo) ich urazić, zestresować czy wyprowadzić z równowagi, jak również to, że mają skłonność do przesady i dramatyzowania oraz przyjmowania roli ofiary. Przedstawiciele pokolenia Śnieżynek łączy też problem z pełnym wejściem w dorosłość. Bardzo często określa się ich jako osoby zawieszony pomiędzy dorastaniem a dorosłością, które zwlekają z tym, by wziąć na siebie pełną odpowiedzialność związaną z osiągnięciem pewnego wieku, często też otaczają się jedynie rówieśnikami bądź młodszymi od siebie, unikając dorosłych. Nierzadko skutkuje to tym, że zwlekają z wyprowadzką od rodziców oraz samodzielnym utrzymywaniem się. Trudności w podjęciu zdecydowanego kroku w dorosłość są też spowodowane dorastaniem w świecie social media i wirtualnej rzeczywistości. Generacja Płatków Śniegu ma trudności komunikacyjne w realnym świecie, co przekłada się również na problemy z nawiązywaniem relacji i podejmowaniem rozmowy ze starszymi od siebie – oczywiście poza rodzicami, którzy zbudowali wokół swoich Śnieżynek swoistą

bańkę mydlaną, stanowiącą bezpieczną przestrzeń wolną od strofowania i krytyki.

W poszukiwaniu złotego środka

Podobnie jak charakterystyka pozostałych generacji – opis pokolenia Płatków Śniegu jest oczywiście dużym uogólnieniem pełnym uproszczeń. Chodzi o to, by przedstawić zarys pewnej grupy pracowników, którzy już teraz goszczą w biurach i z którymi nierzadko przedstawiciele starszych pokoleń mają problemy. Jak więc dotrzeć do Śnieżynek i nawiązać z nimi efektywną współpracę? Model współpracy jest w tym przypadku podobny do porad odnośnie zarządzania Millenialsami. Śnieżynki warto traktować indywidualnie, przyjmując rolę mentora – poświęcać im swój czas oraz uwagę, dbać o informację zwrotną odnośnie postępów, nakreślać kierunek rozwoju i cele do osiągnięcia. Na pewno należy zwrócić uwagę na to, by wszelkie słowa krytyki kierowane względem młodych pracowników były dobierane tak, by nie zdemotywowali ich do dalszego rozwoju. W tym celu warto zestawiać obszary, które należy poprawić wraz z zaletami Śnieżynek. Motywacja jest tutaj kluczem do udanej współpracy ze wspomnianym pokoleniem, które uwielbia pochwały i bycie docenianym. Dlatego warto pomyśleć w tym kontekście o premiach czy ciekawych, niestandardowych bene-

fitach pracowniczych, dostosowanych do stylu życia młodych pracowników. Aby stopniowo wyprowadzać przedstawicieli tej wrażliwej generacji poza strefę komfortu, można angażować ich w projekty wymagające współpracy z przedstawicielami różnych pokoleń, monitorując przy tym na bieżąco postępy i relacje członków zespołu projektowego. Ponadto, należy stymulować też u nich wychodzenie z inicjatywą, własnymi pomysłami, a nawet jeśli dana propozycja nie zektnie się z aprobatą menedżera, warto motywować młodego pracownika do kolejnych aktywności.

Znalezienie złotego środka na współpracę z pokoleniem Płatków Śniegu jest niewątpliwie ogromnym wyzwaniem, należy bowiem zarządzać Śnieżynkami tak, by nie przegiąć ani w jedną, ani w drugą stronę. Należy szanować ich światopogląd i podejście do życia, dostosować się do ich oczekiwań, ale z drugiej strony, pamiętać też o sobie i swoich wymaganiach oraz pogodzić interesy wszystkich pracowników. Właśnie tym wyróżnia się dobry menedżer.

- <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/snowflake-generation>
- <http://www.chronicle.com/blogs/linguafranca/2016/12/04/who-you-calling-snowflake/>
- <https://www.collinsdictionary.com/word-lovers-blog/new/top-10-collins-words-of-the-year-2016,323,HCB.html>

Podstawa skutecznego działania

W 1900 roku James Gordon Bennett Jr. zorganizował zawody, które po latach okazały się kamieniem węgielnym pod wyścigi Formuły 1, które dostarczają dziś niebywałych emocji kibicom na całym świecie. Zawody te, nazwane Pucharem Gordon Bennett, rozegrane zostały w Europie i od tego czasu odbywały się cyklicznie, co roku. Kilka lat później w Stanach Zjednoczonych powstał Puchar Vanderbilt, o który kierowcy ścigali się na Long Island w Nowym Jorku.



Paweł Mazur

ekspert ANG Biznes

Któż dziś nie widział chociaż fragmentu wyścigu, w którym bolidy pędzą po torze znacznie ponad 300 km/h (rekord F1 to 397,5 km/h, pobity jednak nie podczas wyścigu, a próby na pustyni). Jest jednak podczas takiego wyścigu moment, gdy nasze mrugnienie okiem wystarczy, aby go przegapić. To zmiana opon, tzw. pit-stop. Najszybciej w historii opony wymienił team Williams Mercedes podczas Grand Prix Europy w Baku, a trwało to zaledwie 1,92 sekundy.

Iskota trafnej diagnozy

Jednak nie zawsze tak było. W pierwszych latach XX w każdy z kierowców miał swojego mechanika i tylko te dwie osoby mogły pracować nad samochodem. Początkowo wymiana kół wymagała, aby zdemontować dużą część bolidu i było tak do czasu gdy Renault wraz z Michelin zaprojektowały zdejmowane koła. W 1950 roku udało się złamać barierę 69 sekund, a w czasie tego postoju kierowca zdążył napić się kawy, co dziś jest trudne do wyobrażenia, gdy jego „postój” trwa mniej niż 2 sekundy. Droga, którą przebyli mechanicy i zespoły obsługi (w 1950 taki zespół liczył 4 osoby w tym kierowcę) jest dowodem na to, że diagnoza dosłownie każdej czynności dała możliwość wyeliminowania strat. Dysponując czasami poszczególnych ruchów inżynierowie mogli opracować nowy proces, a następnie zespoły spędzały długie go-

dziny na treningach, doskonaląc współpracę pomiędzy sobą. Prozaiczna, wydawałoby się czynność, jak zmiana opon, okazuje się ma kolosalny wpływ na końcowy efekt w postaci miejsca kierowcy w ostatecznej klasyfikacji.

Nietrudno także wyobrazić sobie, że podczas 2-sekundowej zmiany mechanicy niespecjalnie się zmęczą. Efektem ubocznym pracy, którą wykonał ich zespół jest uświadomienie sobie, że wysokiej produktywności nie trzeba wcale utożsamiać z większym wysiłkiem, ani z większym zmęczeniem. Produktywność bierze się ze współpracy w zakresie tworzenia sprzyjających warunków do bardziej efektywnego działania.

Poznać każdy element

Przykład pit-stopu często wykorzystywany jest obok takich pojęć jak lean czy kaizen, bo bardzo dobrze obrazuje, jak wiele daje znajomość każdego elementu procesu, każdego kroku. Dzisiaj zarządzającym spółkami brakuje czasu na analizę różnych aspektów swojego biznesu. Wynika to głównie z ilości bieżących kwestii, które wymagają natychmiastowych działań, przez co nie ma już miejsca na spokojne zastanowienie się co nie działa jak powinno i jak można temu zaradzić.

Gdyby inżynierowie Formuły 1 skupiali się tylko na tym, jak sprawić, aby bolid jeździł szybciej, dziś być może część kierowców dalej miałaby czas na łyk kawy podczas zmiany opon. W tym czasie konkurenci uzyskaliby przewagę nawet jednego okrążenia. W dzisiejszych realiach takiej straty nie da się odrobić.

W 1995 roku dyrektorem generalnym w firmie Lantech, która działa na rynku pakowania wtórnego, zostaje Jim Lancaster, który opracował wieloletnią strategię, która miała zaprowadzić firmę na fotel lidera branży. Skupił się na przejęciach, które wymagały wiele uwagi, przez co główna działalność ucierpiała. Firma została liderem, jednakże spadające marże powodowały, że nie osiągała już takich wyników jak wcześniej. Lancaster zrozumiał, że problem jest złożony i trzeba dobrze się przyjrzeć działalności operacyjnej firmy. W tym celu spędził okrągły rok na produkcji, aby poznać raz jeszcze swoją firmę od podstaw. Dzięki temu zrozumiał działalność operacyjną jeszcze lepiej. Po latach Lancaster opisał to słowami: „Początkowo zarządzałem wybiegając znacznie myślami w przyszłość. Analizowałem sytuację, poszukiwałem nowych kierunków, a potem skręcałem kierownicą

i popychałem organizację we właściwym kierunku. Świetnie radziłem sobie z tym kręceniem, tyle że moja kierownica nie była połączona z kołami samochodu. Dziś jest inaczej. Mogę zmienić kierunek działalności w jeden dzień. Jesteśmy znacznie bardziej zwinni i mamy znacznie lepsze rozeznanie w tym, co faktycznie dzieje się w całej organizacji”.

Sprawne rozwiązywanie problemów

Rolą sprawnego, skutecznego zarządzającego jest również sprawne rozwiązywanie problemów. Sęk w tym, że można rozwiązać tylko te problemy, które wcześniej się uwidoczni. W każdej firmie nie brakuje miejsc, gdzie coś nie działa, błędów czy potknięć. Dużym wyzwaniem jest wykształcenie takiej kultury w organizacji, która będzie powodować iż pracownicy będą sami te problemy wydobywać na światło dzienne, a nie je ukrywać, jak to mamy w naturze. Gdy to już się uda, zarządzanie strategiczne staje się niezwykle łatwe ponieważ, aby prześcignąć bolidy konkurencji, często wystarczy nie nawalić w pit-stopie. A żeby nie nawalać trzeba doskonale orientować się w słabych stronach organizacji, stale szukać kolejnych i nieustannie pracować nad ich eliminacją.