

Maserati – 101 lat legendarnej marki



www.manager.inwestycje.pl

# KOBIETA MANAGER

WYDANIE SPECJALNE

Maj (05/2015)

**OUTSOURCING**  
STOSUJE JUŻ  
**PONAD**

str.  
34

DUŻYCH I ŚREDNICH  
POLSKICH FIRM

DYPŁOM  
**Z EFEKTEM**  
WOW

str. 70

**HAKERZY  
NIE ŚPIĄ**

OD ODEBRANIA  
ZAINFEKOWANEGO  
MAILA DO WŁAMANIA  
MIJA NIE WIĘCEJ NIŻ  
**PÓŁTOREJ MINUTY**

str.  
62

## Za mało kobiet w zarządach

str.  
16

**LIDIA ADAMSKA**  
EKONOMISTKA, EKSPERT  
RYNKÓW FINANSOWYCH I GIEŁDY

**CSR**

WZRASTA  
LICZBA FIRM,  
KTÓRE JASNO  
KOMUNIKUJĄ,  
**JAKIE**  
WARTOŚCI  
SĄ DLA NICH  
WAŻNE

str.  
26





# AWANS WPISANY W ŻYCIE

ROZMOWA Z MARLENĄ SKIBA,  
DYREKTOREM ZARZĄDZAJĄCYM FIRMY USŁUGI DORADCZE SMART SOLUTIONS

– Pani droga kariery jest imponująca: podyplomowe studia MBA na University of Minnesota, Carlson School of Management, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, wieloletnia praca na kierowniczych stanowiskach w renomowanych firmach, wreszcie własna firma konsultingowa.

– MBA jest czymś, z czego jestem bardzo dumna, bo to był bardzo trudny program, ale chciałam wybrać najlepszy. Zanim poszłam na MBA wiedziałam już, że kiedyś będę zarządzać swoją firmą. Zarządzam nią już 11 lat.

– Rozwija pani firmę. Jak to wygląda w praktyce?

– Miałam szczęście, gdyż na początku rozwoju naszej firmy zgłosiły się do nas duże korporacje. Dzięki temu od razu o naszym profesjonalizmie świadczyła nasza działalność i dokonania. Dziś firmy trafiają do nas same, ale my też, oczywiście, szukamy klientów, dywersyfikując działania. Część klientów to osoby, które mnie znały z poprzednich moich wcieleń zawodowych, dawnych projektów, pracowały w firmach, którym doradzałam i zapamiętały moje dokonania. To chyba najbardziej lubię. Mamy też stałych klientów, którzy do nas wracają z nowymi zadaniami. To podkreśla wagę naszych projektów i ich przydatność.

– W jakich sytuacjach managerowie zwracają się do pani?

– Jesteśmy firmą konsultingową, więc organizacje zwracają się do nas kiedy trzeba wykonać określone zadanie, na przykład firma chce się rozwinąć, potrzebuje strategii marketingowej, sprzedażowej albo ma z czymś problemy. Duże korporacje, międzynarodowe firmy (obsługujemy także klientów z obszaru EMEA) czy firmy działające za granicą wybierają nas przede wszystkim dlatego, że potrafimy spojrzeć z zewnątrz. Naszym atutem jest to, że nie specjalizujemy się w jakiegokolwiek się w żadnej branży, obsługujemy wszystkie sektory w zakresie, na którym się znamy, w przykład na usprawnianiu i optymalizacji procesów, opracowywaniu strategii rozwoju, odciążaniu klientów z szeregu działań. Każdy, kto chce zwiększyć sprzedaż, zmniejszyć koszty, mieć lepsze wyniki, może się do nas zgłosić. Czasami pomagamy w ekspansji, zawsze w poprawie efektywności działania.

– A małe przedsiębiorstwa?

– Zgłaszają się do nas ze względu na naszą wiedzę ekspercką. Każdy z naszych pracowników-konsultantów ma ponad 20-letnie doświadczenie. Wdrażamy projekty u klientów, cały czas jesteśmy na rynku, jesteśmy praktykami. To nadrzędna wartość. Małe firmy zwykle koncentrują się na głównym biznesie, w którym się specjalizują: usługach, produkcji czy dystrybucji. Na pozostałych zagadnieniach nie chcą się znać. Przychodzą do nas.

– To rodzaj outsourcingu?

– Trochę tak, chociaż głównie są to projekty o określonym czasie realizacji. Opracowujemy jakąś strategię działań, wprowadzamy nowy produkt, usprawniamy współpracę między działami i, po nadzorze nad wdrożeniem, przekazujemy pracownikom klientów te działania do kontynuacji. Bywa też tak, że niektóre projekty prowadzimy dłużej, właśnie na zasadzie outsourcingu, kiedy na przykład klient zleca nam prowadzenie negocjacji w jego imieniu. Wspieramy zespoły sprzedażowe, ucząc ich większej efektywności. Kolejny powód, dla którego jesteśmy wybierani, to skuteczne wdrażanie zmian. Organizacje często mają z tym problem. Wdrażanie jest naszym atutem. W takich projektach ważny jest czas i detal. Czasami pomysł jest świetny, ale bez opracowania szczegółów jego realizacji, bez dopilnowania określonych zakresów czynności w stosownym czasie, nie jest tak efektywny, jak mógłby być. Jesteśmy świadomi, że sukces jest po stronie klienta. Jeżeli pracownicy nie pójdą za pomysłem, nie będzie pożądaną efektywności.

– W jaki sposób wdrażacie zmiany?

– Na tyle, na ile możemy, część osób wdrażamy już na samym początku projektu, tłumacząc dokąd zmierzamy i jakie będą zalety czy wyniki danego rozwiązania. Jakie będą korzyści dla pracowników. W człowieku obawa przed zmianą jest naturalna. Zazwyczaj początkowo ludzie nie wierzą, że przyniesie to korzyść również im. Ale z czasem widzą, że rzeczy, o których najpierw opowiadamy, nagle się realizują. Opracowujemy strategię skutecznego działania, czy to firmy czy działu – sprzedaży, marketingu, itp. Widzę

→ Najbardziej fantastyczne jest, kiedy ktoś do mnie dzwoni po latach i mówi, że nadal w danej firmie realizowane są procesy, które wdrożyłam dawno temu. Że nadal funkcjonują zasady, które im wpoiliam.

Zdjęcia: danusztres.pl







## CO LUBI MARLENA SKIBA?

**ZAPACH** → M. Micallef, w szczególności Royal Muska

**WYPOCZYNEK** → „Moja ukochana Hiszpania, nasze polskie Mazury – bo tam nie można się nudzić, bez względu na pogodę – i polskie morze poza sezonem, uwielbiam spacerować plażą, dźwięk fal i widoki.”

**KUCHNIA** → hiszpańska, meksykańska, staropolska

**SAMOCHÓD** → Audi

**HOBBY** → „Przed wszystkim życie, które uwielbiam, ale także podróże, języki, aktywność fizyczna: yoga, rower, bieganie.” Muzyka – używa sprzętu Marantz i Bowers & Wilkins

ne, na wysokich stanowiskach, wyedukowane, mądre. Po prostu czasami brakuje im czasu i bezcennego spojrzenia z zewnątrz.

**– Uczestniczy pani w życiu różnych firm i organizacji. Jak pani ocenia style zarządzania, które pani spotyka?**

– Są bardzo różne. Niektóre sytuacje są nie do zaakceptowania, ale jeżeli klient ma po prostu taki styl działania, to ciężko to zmienić. Na siłę nic się nie da zrobić. Daję jakąś wskazówkę, ale jeżeli klient nie chce się do niej dostosować, to nie nalegam. Daję remedium, uzasadniam, wspieram. Bardzo dopasowujemy się do klienta. Tak jak różne są typy osobowości i cechy charakteru, tak wiele jest stylów zarządzania. Czasami jedne nie sprawdzają się w niektórych branżach, a w innych działają świetnie. Nie ma uniwersalnej recepty. Wszystko dostosowane jest do sytuacji firmy, tempa rozwoju, kapitału, dojrzałości.

**– A czy widzi pani jakieś różnice między stylem zarządzania przez kobiety a tym męskim podejściem?**

– Nie. Wszystkie badania mówią, że jest wiele stylów zarządzania, ale uważam, że wynika to z tego, że jako ludzie jesteśmy bardzo różni. Są kobiety mające styl zarządzania męski i mężczyźni, zarządzający bardzo łagodnie. Zauważam jednak różnicę między kompetencjami. Na tym samym stanowisku zarówno zupełnie nieskuteczna może być kobieta, jak i mężczyzna. I nie jest to kwestia płci, ale braku kompetencji, albo cech charakterologicznych. I na wysokich stanowiskach widzę cudownych, wspaniałych szefów-mężczyzn, jak i cudowne, wspaniałe szefowe-kobiety i nieefektywnych oraz odnoszących wspaniałe sukcesy pracowników obydwu płci.

**– Czyli płeć w biznesie nie ma znaczenia?**

– W biznesie myślę, że nie. Sama od wielu lat pracuję w biznesie męskim. Konsulting nie jest branżą kobiecą, ale w poprzedniej firmie także piastowałam jedno z niewielu kobiecych stanowisk. W firmie, która działała w 26 krajach Europy, byłam jedną z trzech kobiet na stanowisku dyrektora sprzedaży i marketingu, pośród 25 dyrektorów z innych krajów. Od lat nauczona współpracy z mężczyznami, uważam że najlepsze sukcesy przynosi współpraca obydwu płci.

Bardzo lubię, kiedy zespoły są mieszane. Nie tylko jeśli chodzi o płeć. Kobiety i mężczyźni inaczej widzą świat, więc wpływają na siebie, mieszają swoje poglądy, wypracowując wspólne stanowisko. Różnorodność jest potrzebna, by wypracować jak najlepszy sposób osiągania celu. Najważniejsze, aby w zespole znalazły się osoby, nawet jeśli tej samej płci, to z różnymi cechami charakterologicznymi i kompetencjami. Wówczas efekty pracy są lepsze.

**– Różnorodność również jeśli chodzi o wiek?**

– Jak najbardziej, zwłaszcza że nowe pokolenie jest zupełnie inne. Wszyscy na nie narzekają. Ci młodzi ludzie są po prostu inaczej wychowani, mają inne oczekiwania, podejście do świata. Zasilają firmę swoją energią, nowymi pomysłami. Struktury organizacyjne wymuszają współpracę między pokoleniami. I ta różnorodność jest wspaniała. Dobre kompetencje muszą się przenikać. Nie można pozwolić, by w organizacji tworzyły się grupy ze względu na wiek. Młodzi ludzie, reprezentujący nowe pokolenie, dostarczają zupełnie innych wartości, a łącząc je z wartościami osób

dojrzałych powstaje wspaniała jakość. Trzeba tylko umieć współpracować ze sobą, odpowiednio zespołami zarządzać.

**– Wspomagacie też działania HR?**

– W dużej części tak. Przy optymalizacji procesowej to jest niezbędne. Realizując usprawnienia procesowe dotykamy również zagadnień kadrowych. Gdy realizując projekt widzimy duże nieefektywności z powodu niedoboru kompetencji lub przeciążenia osób nadmiarem obowiązków, natychmiast dajemy remedium. Odpowiedni dobór członków zespołów też jest niezbędny przy opracowywaniu strategii. Ponadto, w ramach usług, które świadczymy, realizujemy szkolenia dla klientów, więc absolutnie bezpośrednio wzmacniamy kompetencje kadr. Klienci doceniają to, że specjalizujemy się w konkretnych procesach zachodzących w firmach, rzadko przeszkadza im, że nie jesteśmy specjalistami w danej branży. Zazwyczaj jest to naszym atutem. Nie muszę znać się na opracowywaniu receptur pieczenia chleba czy technologii produkcji rur. Ale znam się na tym, jak zorganizować zaopatrzenie magazynu, płynny proces dostaw, jak nie przeinwestować w środki znajdujące się w magazynie, jak realizować płatności na czas, jak ma odbywać się przepływ produktów z jednego stanowiska do drugiego, jak zwiększyć sprzedaż, której gamy produktów i do której grupy docelowej. Z mojego doświadczenia wiem, że najczęściej dysfunkcją jest na styku interdepartamentalnym – uwielbiam to słowo... produkcja, logistyka, sprzedaż, marketing, obsługa klienta, dział finansów. Na styku tych działów najczęściej powstają nieefektywności. Szwankuje komunikacja. Wspieramy więc klientów, ustawiając realizowanie obowiązków przez pracowników tak, by wszystko działało płynnie. Pomagamy im wykonywać zadania bardziej efektywnie, dzięki czemu mają więcej czasu i lepsze wyniki.

**– Kim są pracujący z panią konsultanci?**

– Jestem praktykami biznesu. Każdy z nas ma ponad 20 lat doświadczenia w zakresie usług, które świadczymy. Do konkretnych projektów dobieram zespół kompetencyjnie, zależnie od tego, czy opracowujemy strategię rozwoju firmy, czy wdrażamy procesy. Pewna duża międzynarodowa firma wynajęła nas do prowadzenia negocjacji w jej imieniu z dużymi światowymi graczami na rynku. Projekt dotyczył inwestycji. Okazało się, że mamy w zespole doradcę, który dodatkowo jest inżynierem budownictwa. Nie był niezbędny, ale jego obecność pomogła.

**– Jakie projekty lubi pani najbardziej?**

– Do niedawna wszystkie, które dotyczyły sprzedaży, bo ją uwielbiam, a także strategii, gdyż od lat jestem strategiem. Odkąd wdrażamy optymalizacje procesowe, moja optyka się nieco zmieniła. Kocham te projekty, które związane są z dużym wyzwaniem, gdzie możemy klientowi naprawdę pomóc osiągnąć wyższą rentowność, uzyskiwać sprawniejszą realizację zadań, osiągnąć większą stabilność firmy. W naszej firmie wszyscy jesteśmy pasjonatami pracy. Zadowolenie klienta i wyniki leżą u naszą prężność w sposób ponadprzeciętny. A referencje, które otrzymujemy sprawiają, że ciągle bardzo chce nam się chcieć.

**– Jaki był najtrudniejszy moment w pani karierze?**

– Prowadzenie firmy jest bardzo trudne, gdyż to olbrzymia odpowiedzialność. Na pewno pomaga mi to, że mam szczęście być

obdarzona wieloma talentami, które staram się wykorzystywać. Zawsze byłam wielowatkowa, studiowałam marketing i zarządzanie, jestem spod znaku Bliźniąt, byłam dyrektorem sprzedaży i marketingu, czyli też więcej niż jednego obszaru. Zawsze robiłam więcej niż to, co wchodziło w zakres moich obowiązków. Może dzięki temu szybciej rozwinęłam moje kompetencje. W firmie, którą zarządzam wiele jest na mojej głowie. Oprócz myślenia o rozwoju firmy, strategii działania, doborze zespołu, jest zarządzanie wszystkimi projektami, utrzymywanie relacji z klientami, co bardzo lubię. Jestem managerem, szefem, dyrektorem finansowym, wsparciem, new businesssem. Ja to akurat uwielbiam. Head hunterzy kiedyś uświadomili mi, że należę do wąskiej grupy osób, które z łatwością przeskakują z branży do branży. Byłam przekonana, że tak ma każdy...

**– Jakie rady dałaby pani młodym managerom?**

– Managerowie są często przytłoczeni nadmiarem spotkań. Nie mają czasu na relacje ze swoimi podwładnymi. Radą jest dobre planowanie, delegowanie zadań i zarządzanie zespołem. Im szybciej manager dostrzeże, kto jakiego wsparcia potrzebuje, tym lepsze będą wyniki i satysfakcja pracowników.

**– A studia zarządzania i marketingu mają sens?**

– Każde studia mają sens. Pierwsze studia w życiu uczą myślenia, nie zawodu. Dopiero życie zawodowe uczy wszystkiego po kolei, a kolejne studia kierunkowe, także zawodu. Mnie pierwsze studia dużo nauczyły, ale tylko dlatego, że mogłam zderzyć praktykę z teorią, ponieważ studiowałam zaocznie, jednocześnie będąc już kierownikiem. W życiu ciągle awansowałam. W dodatku w każdej pracy awans przychodził mniej więcej po trzech miesiącach. Tak to się zawsze układało... Miałam dużo szczęścia i zapału. Jestem bardzo pracowita, od zawsze.

**– Pomówmy teraz o pani inicjatywie „Uśmiech Kobiety”. Czym jest i skąd ta nazwa?**

– To spotkania biznesowo-towarzysko-kulturalne. To płaszczyzna wymiany doświadczeń, wiedzy i inspiracji. Dzielimy się kompetencjami, pomysłami. Chcemy promować kobiety jako autorytety w biznesie. Spotkania są elitarne, bo skupiają osoby zajmujące różne stanowiska w ramach wyższej kadry zarządzającej i reprezentujące różne dziedziny. W czasie tych spotkań zawsze jest panel dotyczący biznesu. A także sztuki. Uważam, że bardzo ważne jest łączenie biznesu z kulturą i sztuką. Nazwa może się wydawać infantylna, ale wtajemniczeni wiedzą, o co chodzi. „Uśmiech Kobiety” to odzwierciedlenie sukcesów, które osiągamy. Mądrości, którą posiadamy, wiedzy, którą potrafimy wykorzystać rozwijając firmy, w których pracujemy, którymi zarządzamy. Właśnie mamy IX edycję i mija trzy lata od powstania tej biznesowej inicjatywy. Jestem zaszczyczona, że na te spotkania przychodzą osoby o największych osiągnięciach zawodowych, piastujące najważniejsze funkcje w firmach polskich i międzynarodowych. Te zapracowane kobiety czekają na nasze spotkania! Zawsze podkreślają ich walor merytoryczny, relacyjny, organizacyjny. „Uśmiech Kobiety” odzwierciedla nasz sukces. Ta nazwa doskonale oddaje, kim są członkinie. Jesteśmy ponadprzeciętnie zadowolone z tego, że jesteśmy ponadprzeciętne. „Uśmiech Kobiety” wynika z satysfakcji, mądrości, kompetencji i sukcesów, które osiągamy. ■

Barbara Grabowska