

## **Interim management –**

Czy czasowy i celowy outsourcing zarządzania może pomóc w budowaniu przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych?

20 kwietnia 2023 roku

dr Katarzyna Sobańska-Helman

### **Dr Katarzyna Sobańska-Helman**

– Interim manager i doradca strategiczny wyspecjalizowany we wsparciu zarządzania w firmach rodzinnych przekazuje praktyczne informacje na temat interim management oraz tego, jak firmy rodzinne, w których nie ma sukcesorów, albo kiedy nie są oni zainteresowani rozwojem organizacji, mogą na nim skorzystać.

## AGENDA

### 1. Co to jest interim management?

- a) istota interim management,
- b) co odróżnia interim managera od doradcy, albo pracownika etatowego?
- c) korzyści dla spółki: zalety pozyskania kompetencji w formie interim management
- d) korzyści dla managerów zatrudnionych w spółce: transfer wiedzy i wsparcie poprojektowe.

### 2. Jak działa interim manager? Kiedy jego pozyskanie opłaca się spółce najbardziej?

- a) sposób prowadzenia projektu interim management
- b) czynniki sukcesu projektów IM, czyli m.in. o tym, dlaczego diagnoza sytuacji spółki jest tak istotna, o kluczowej roli współpracy z Właścicielem lub Zarządem, umocowaniu i motywacji do zmiany.
- c) rola IMA w optymalizacji biznesów, modelowaniu biznesowym i rozwoju
- d) IM też „gasi pożary”
- e) planowanie, przeprowadzenie i wsparcie sukcesji w firmach rodzinnych
- f) Shadow Management, jako skuteczny i trwały sposób wsparcia kadry managerskiej.

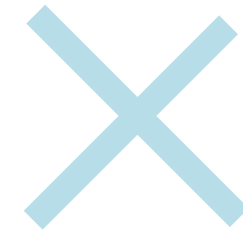
### 3. Jak znaleźć odpowiedniego interim managera?



**Interim manager** to doświadczony menedżer nastawiony na realizację konkretnego efektu biznesowego.

- **Czasowe działanie (tymczasowy outsourcing)**
- **Zdefiniowane co do celu i zakresu** – nakierowane na osiągnięcie konkretnych, ustalonych efektów biznesowych
- Działanie **wewnątrz** organizacji
- Oparte na **współpracy** w odniesieniu do zamierzonego efektu
- **Wpływ na zasoby** w obszarze realizowanych działań
- Modyfikowanie i korygowanie działań w trakcie wdrożenia.
- IM wyróżnia **transfer wiedzy do organizacji.**

## Kiedy?



Gdy organizacji brakuje zasobów lub odpowiednich kompetencji do realizacji konkretnego projektu, krytycznego wyzwania lub wakatu.

tymczasowy/interim CEO

tymczasowy /interim CFO

Interim dyrektor generalny

Interim marketing manager

Interim production manager

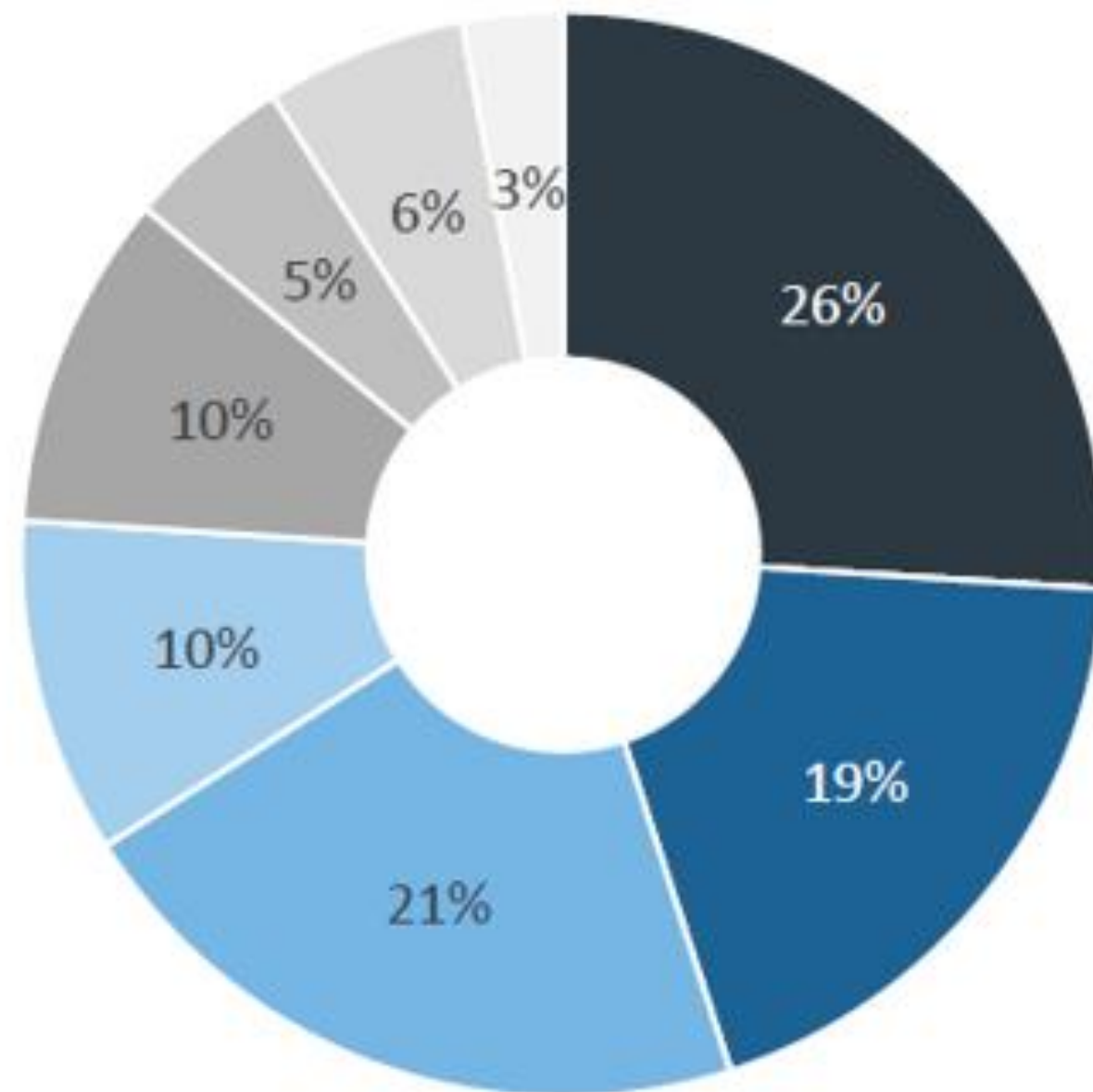
....



Najważniejszym aspektem pracy Interim Managera jest **podniesienie wartości organizacji** w danym obszarze i **realizacja konkretnego celu.**



## Kiedy warto podjąć współpracę z Interim managerem?



- Kompetencje, których brakuje w firmie
- Zarządzanie zmianą
- Restrukturyzacja
- Zarządzanie dużym projektem
- Dodatkowy manager na czas projektu
- Wzmocnienie zespołu
- Brak kandydatów na stały etat
- Zastępstwo

Źródło: Badanie rynku IM prowadzone przez SIM

# Kiedy warto?

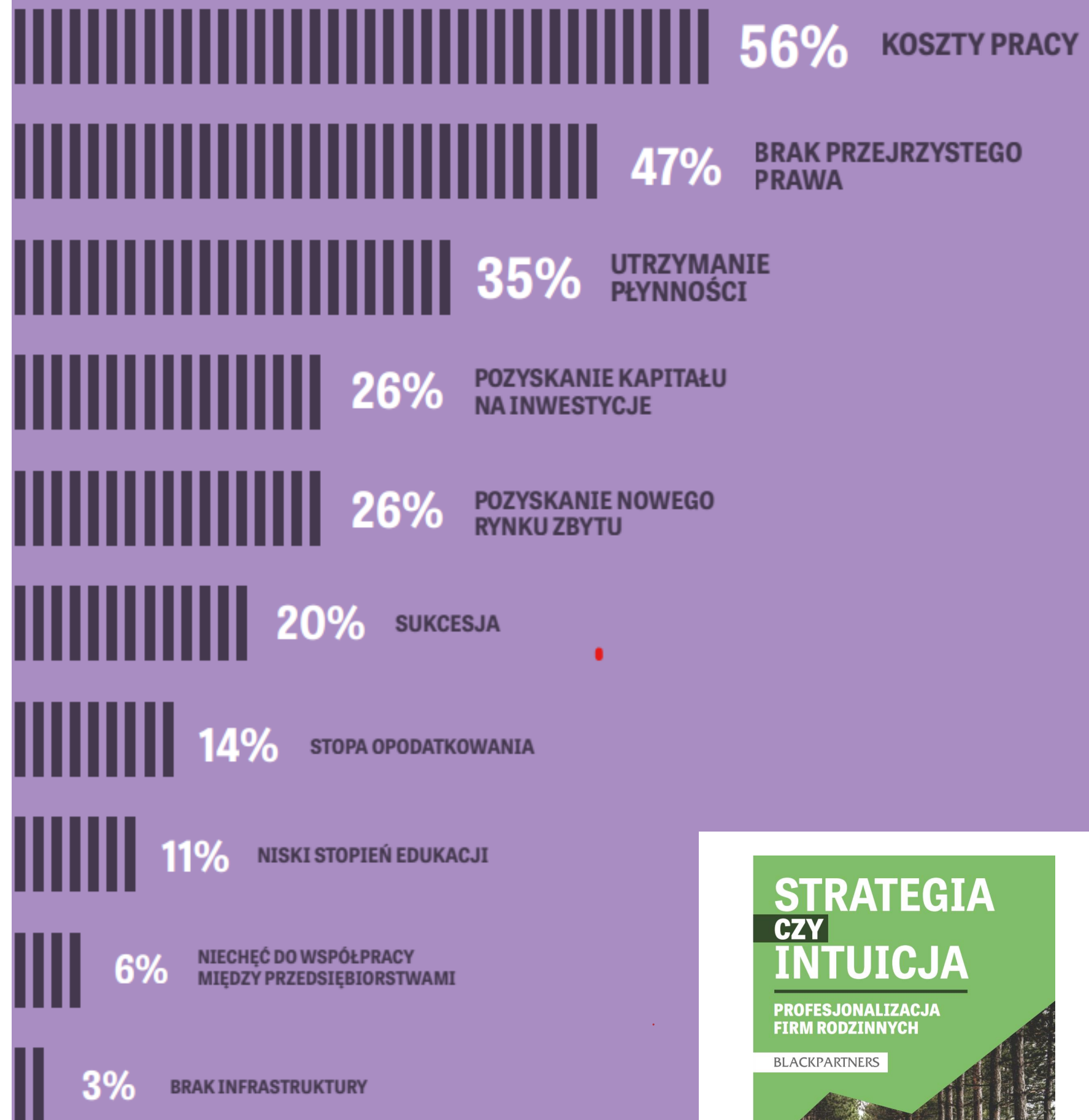
## Jakie są największe problemy firm rodzinnych w Polsce?

(pytania wielokrotnego wyboru)



### Jakie są największe problemy dla firm rodzinnych w Polsce?

\* pytanie wielokrotnego wyboru



## #1 SUKCESJA



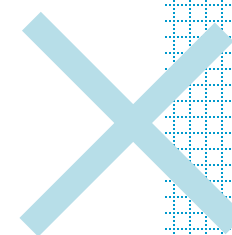
**Sukcesja**, czyli przekazanie przedsiębiorstwa w ręce następcy dotyczy praktycznie każdej firmy założonej w Polsce tuż po 1989 roku, która przetrwała. **Biznesy rodzinne stoją przed kluczowymi decyzjami związanymi z nadciągającą zmianą pokoleniową.**

Tylko **30%** firm **rodzinnych** funkcjonuje pod zarządem drugiego pokolenia. Reszta zamiera wraz z pokoleniem założycieli.

**Zaledwie 15 % firm trafia w ręce trzeciego pokolenia.**

Źródło: Deloitte

Ważna jest **równowaga** pomiędzy **realizacją celów biznesowych** (takich jak rozwój, innowacyjność i zatrudnianie utalentowanych pracowników) **i rodzinnych** (takich jak np. zachowanie rodzinnych wartości i ochrona rodzinnego majątku).



Muszą także zapewnić **płynną zmianę pokoleniową** w kierownictwie przedsiębiorstwa.

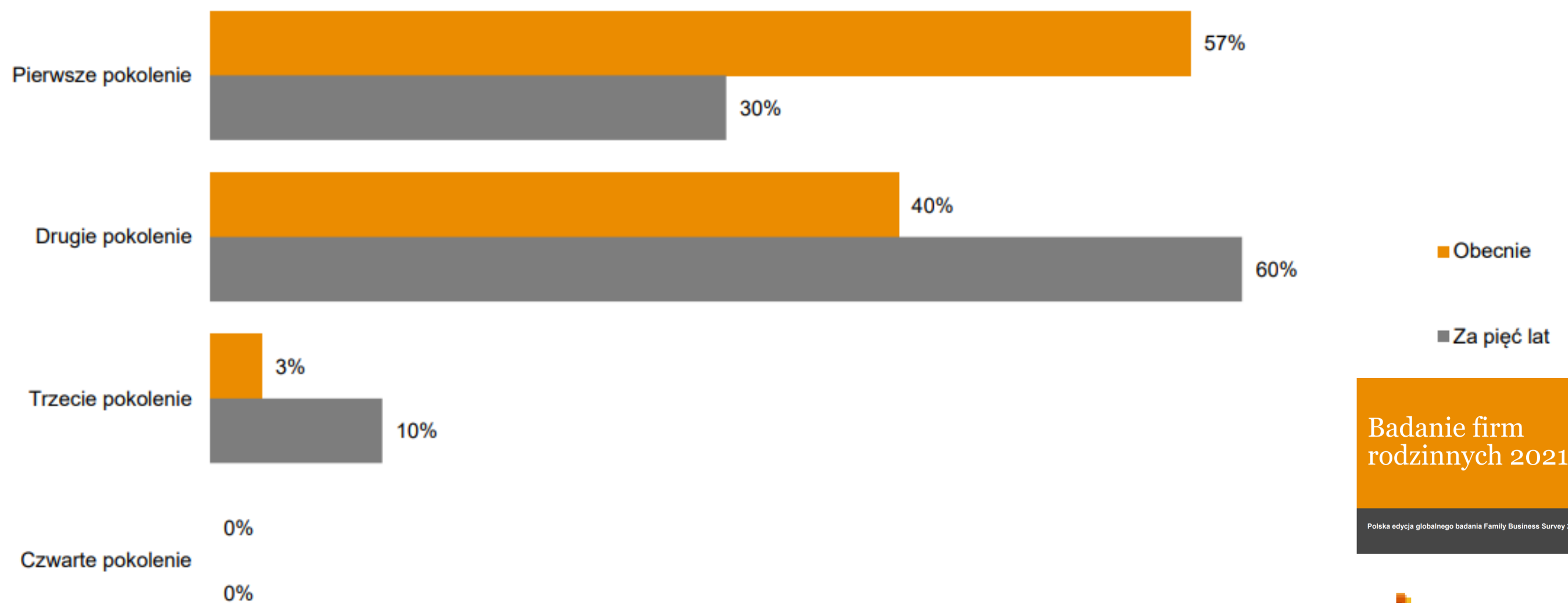
Cele te mogą czasami być wzajemnie sprzeczne i trudne do pogodzenia.



# #1 SUKCESJA

Około połowa przedstawicieli pierwszego pokolenia oczekuje, że kolejne pokolenie przejmie zarządzanie w ciągu kolejnych pięciu lat.

Większościowi udziałowcy za pięć lat [%]



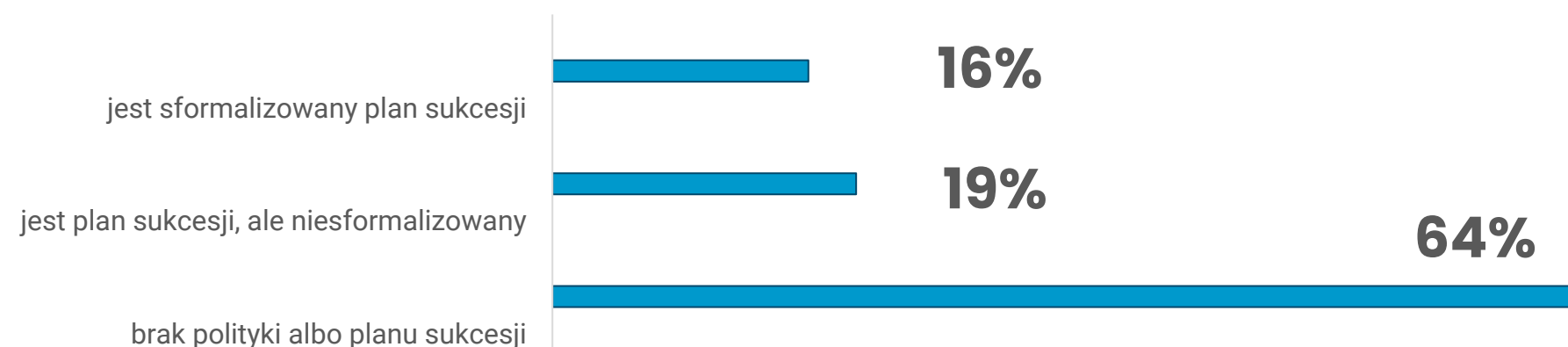
yt. 7. Proszę wskazać, gdzie Państwa zdaniem znajduje się OBECNIE Państwa firma na poniższym modelu.  
yt. 8. I gdzie na tym samym modelu znajdzie się Państwa firma ZA PIĘĆ LAT?

Źródło: PwC; Badanie firm rodzinnych 2021 r.

Sukcesja –  
cechy brane pod  
uwagę przy  
wyborze członka  
rodziny

- zainteresowanie potencjalnego sukcesora tą rolą (24%)
- doświadczenie zawodowe w przedsiębiorstwie rodzinnym (23%)
- doświadczenie zdobyte poza firmą (20%)

# Jednym z najczęstszych problemów firm rodzinnych jest **brak formalnego planu sukcesji.**



Źródło: Deloitte

Ze statystyk Deloitte wynika, że aż **64 proc. respondentów przejmie kierownictwo w firmie bez spisanej polityki czy planu sukcesji.**

Takie dokumenty są wciąż rzadkością. Jedynie 16 proc. ankietowanych potwierdza, że w ich przedsiębiorstwach możemy znaleźć takie sformalizowane plany, a kolejne 19 proc. potwierdza istnienie planów, lecz nie zredagowanych w formie oficjalnych dokumentów.

# Doświadczenie zdobyte w pracy dla innych spótek

zwiększa u przedstawicieli młodego pokolenia pewność siebie, a także daje im szerszy ogląd biznesowy i zapewnia większą wiarygodność wśród pracowników niebędących członkami rodziny.

Ale nie zawsze jest to możliwe i jest na to czas.

| 11

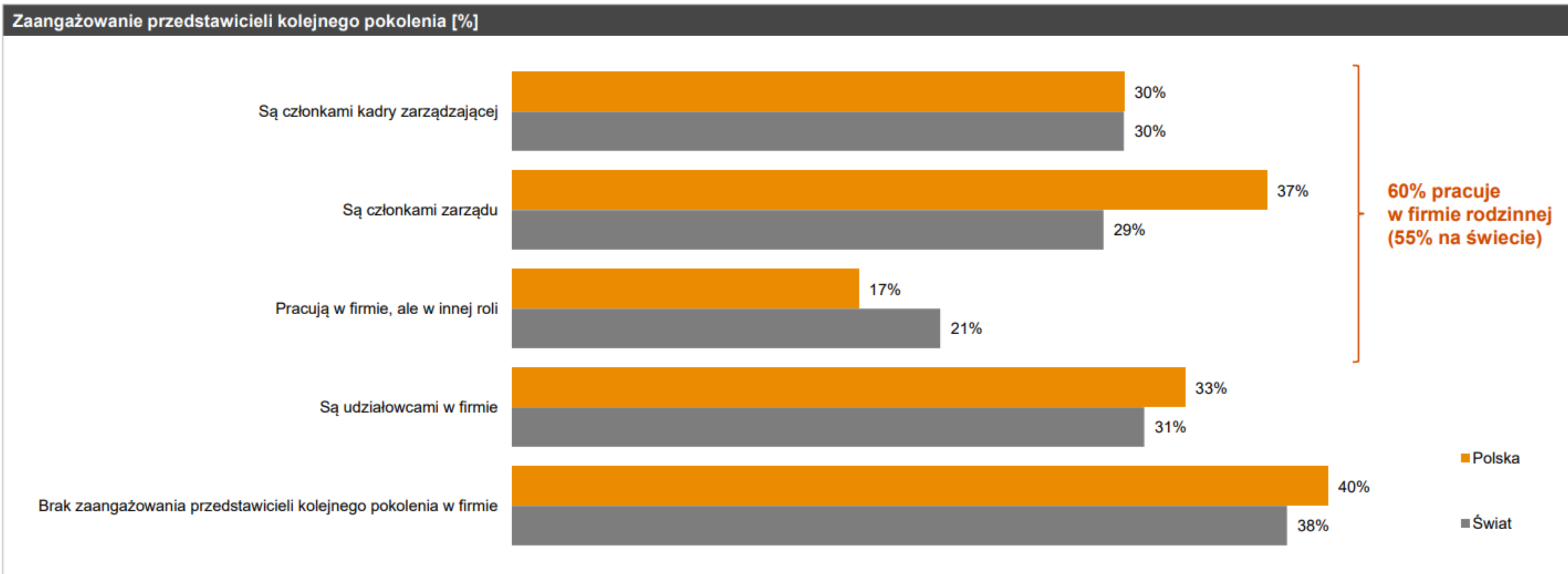
# Shadow Management i Mentoring biznesowy

zapewniają wsparcie przedstawicieli młodego pokolenia „z drugiego planu” ale z linii „frontu”  
Są katalizatorem:

- budowy autorytetu
- sprawczości
- umiejętności komunikacji i zarządzania
- zdolności praktycznego wykorzystania teoretycznej wiedzy

# #1 SUKCESJA

W 60% przedsiębiorstw rodzinnych, przedstawiciele kolejnego pokolenia pracują w organizacji.



Pyt. 14. Czy w przedsiębiorstwo zaangażowani są jacyś przedstawiciele kolejnego pokolenia w następującym charakterze...?

Badanie firm rodzinnych 2021

Polska edycja globalnego badania Family Business Survey 2021

Źródło: PwC; Badanie firm rodzinnych 2021 r.

tylko **8,1%**  
sukcesorów chce  
przejść firmę od  
rodziców.

ŹRÓDŁO: INSTYTUT BIZNESU  
RODZINNEGO

## DLACZEGO?

- lęk przed odpowiedzialnością
- lęk przed rozczarowaniem rodziców
- lęk przed brakiem wystarczających kompetencji
- lęk przed tym jak zostaną przyjęci przez zespół pracowników (brak, albo niski autorytet w zespole)
- lęk przed nieumiejętną komunikacją i tym, że nie są naturalnymi liderami
- lęk przed porównywaniem
- brak wiedzy jak osiągnąć kompromis pomiędzy tym, co było, a tym co będzie
- brak umiejętności zarządzania zmianą (to co nowe budzi niepokój wśród pracowników przyzwyczajonych do tego, co było)
- pragnienie pracy na własny rachunek, otworzenia własnego biznesu, działania na własnych zasadach, realizacji własnych celów i wizji

# Kiedy jest dobry czas na zaplanowanie sukcesji?

| 14

To nie wiek Nestora ma przede wszystkim znaczenie, ale wielkość spółki i perspektywy dalszego rozwoju.

× 80% następców deklaruje, że ich styl zarządzania będzie inny niż poprzedników.

Ponad połowa planuje zmiany w strategii biznesowej oraz ładzie korporacyjnym.

Zmiany, jakie zamierzają wprowadzać młodzi, są znaczne.

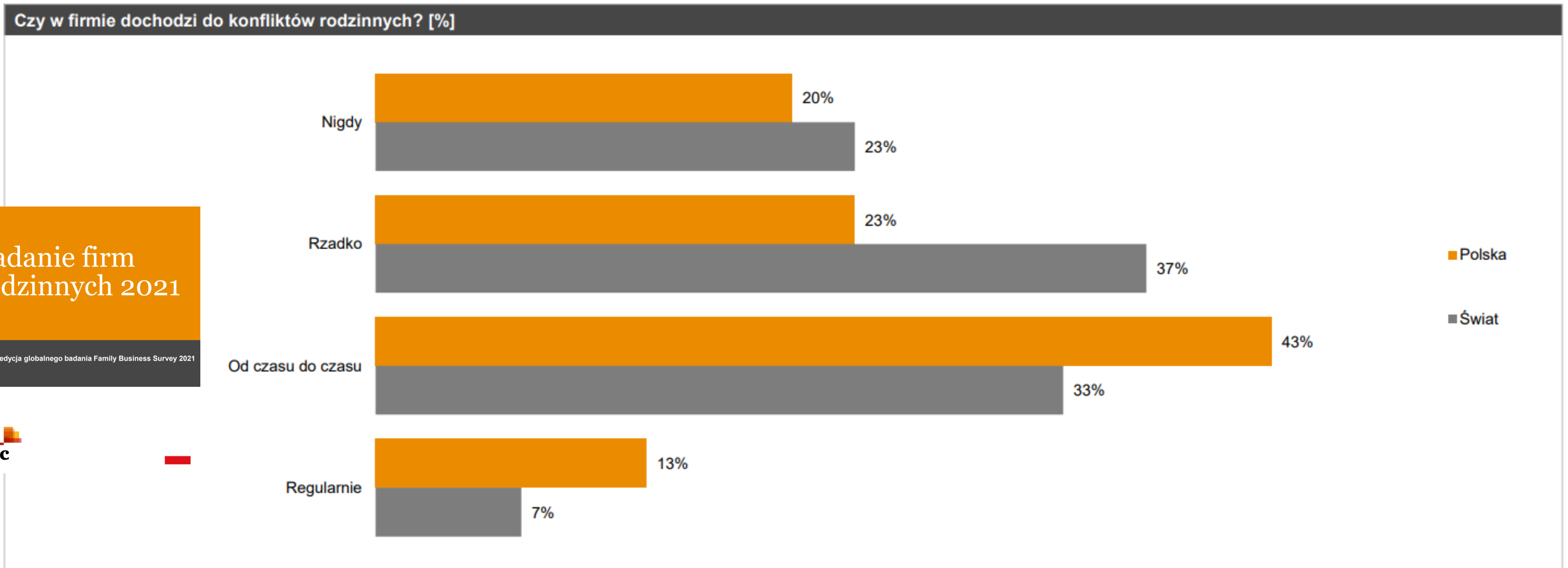
*„Z moich doświadczeń wynika, że wyzwaniem dla sukcesora jest zmiana mentalności zespołu pod swoim przywództwem, zaznajomienie członków zespołu z nową perspektywą zarządczą i strategiczną”*

*„Sukcesor często jest porównywany do dawnych liderów, zatem bez dostosowania mentalności pracowników do nowej wizji firmy, konflikt między nowym zarządzającym a pozostałymi współpracownikami jest bardzo prawdopodobny.”*

MARCIN OCHNIK,  
PREZES ZARZĄDU FIRMY OCHNIK SP. Z O. O.

## #2 MODEL ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO I OPERACYJNEGO

W 80% polskich firm rodzinnych przyznaje, że w firmie dochodzi do konfliktów.



Pyt. 22. Czy powiedzieliby Państwo, że konflikt rodzinny w firmie jest czymś, co...

Pyt. 23. Które z poniższych stwierdzeń (jeśli którekolwiek) opisuje sposób radzenia sobie z konfliktami rodzinnymi w Państwa firmie?



Założyciel może wycofać się z biznesu w drodze sukcesji albo sprzedaży spółki

- funduszowi inwestycyjnemu, który wzmocni ją kapitałowo, rozwinie, a następnie sprzeda z zyskiem – dla siebie i dla właściciela
- inwestorowi branżowemu.

Alternatywą do sukcesji jest sprzedaż przedsiębiorstwa.



**Trudność** w znalezieniu kupca wynika z tego, że:

- kupujący liczy się z tym, że właściciel wycofa się w ostatniej chwili
- wartość spółki zależy w dużej mierze od właściciela = założyciela: jego osobistych relacji i kontaktów; po jego wycofaniu się potencjał i co za tym idzie wycena spółki znacznie spadają
- założyciele zwykle przeceniają wartość spółki

Nawet jeżeli do transakcji nie dojdzie, korzyść, jaką założyciel niewątpliwie odniesie z samego faktu przejścia drogi do ewentualnej sprzedaży, to lepsze zrozumienie swojego biznesu, jego niewątpliwa profesjonalizacja i budowa śmiałej wizji dalszego rozwoju.

## #4 RESTRUKTURYZACJA

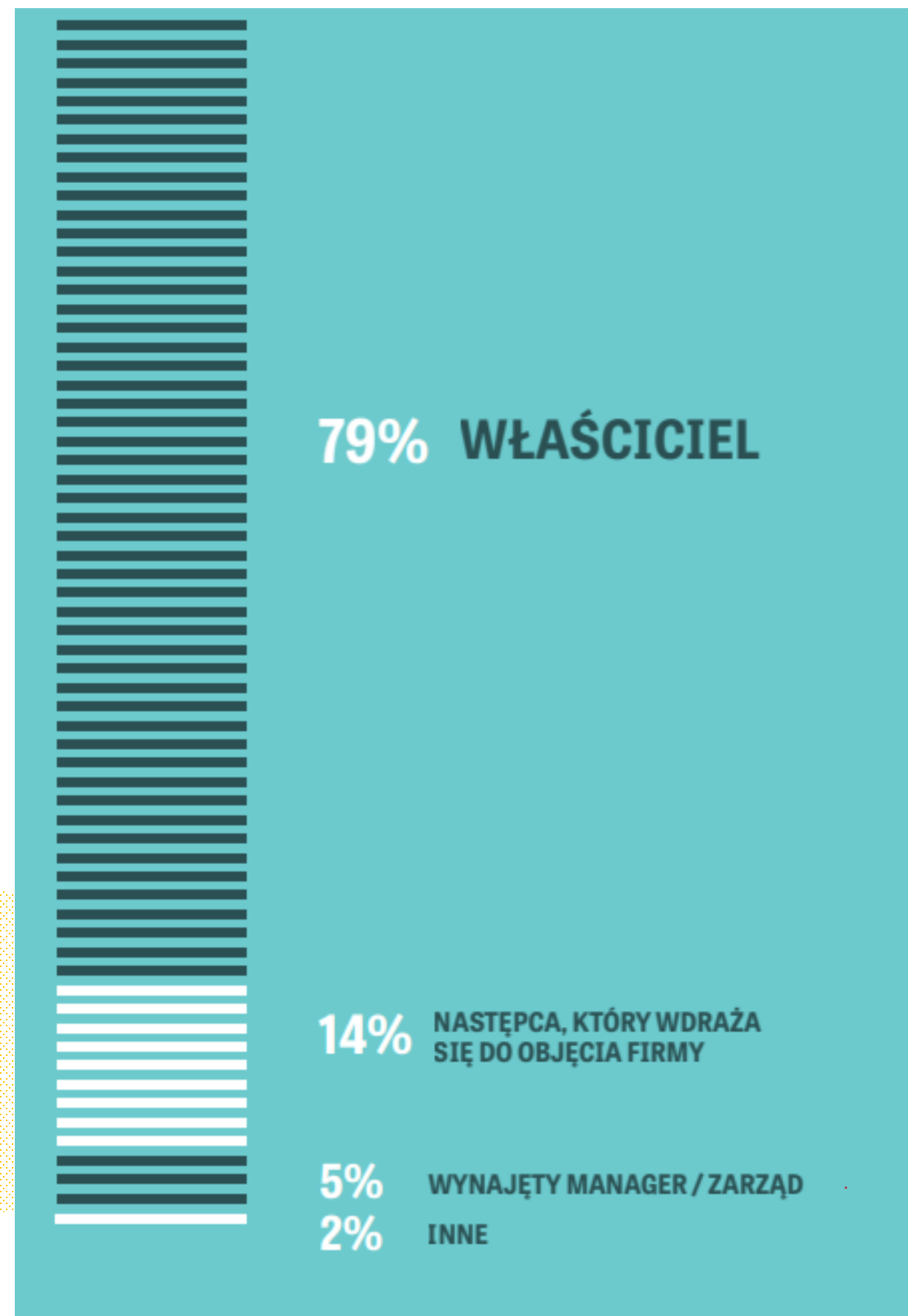
Firmy rodzinne wyróżnia od struktura i fakt występowania wśród współpracowników osób z rodziny.

Z tego wynika:

- wzrost znaczenia emocji w zarządzaniu/ kierowaniu sprawami spółki
- skupienie władzy w rękach jednej osoby
- dystans władzy

Wśród firm rodzinnych panuje atmosfera skoncentrowana na właścicielu.

## Kto zajmuje się zarządzaniem bieżącą działalnością firmy?



## #4 RESTRUKTURYZACJA



Wg Peter'a Drucker'a bez względu na ilość „rodzinnych” członków Zarządu, chociaż jedna osoba powinna być z zewnątrz.

43% respondentów nie posiada odpowiedniego dyrektora do poszczególnych działów w przedsiębiorstwie.

## Czy w Państwa firmie jest zatrudniony?

\* pytanie wielokrotnego wyboru

43%	ŻADEN Z WYMIENIONYCH
21%	DYREKTOR SPRZEDAŻY
20%	KIEROWNIK BIURA
17%	DYREKTOR PRODUKCJI
15%	KIEROWNIK DZIAŁU OBSŁUGI KLIENTA
13%	DYREKTOR FINANSOWY
9%	DYREKTOR DS. MARKETINGU
7%	DYREKTOR IT
6%	DYREKTOR PERSONALNY
6%	DYREKTOR DS. BADAŃ I ROZWOJU
5%	INNE

**STRATEGIA  
CZY  
INTUICJA**

PROFESJONALIZACJA  
FIRM RODZINNYCH

BLACKPARTNERS



## #4 RESTRUKTURYZACJA

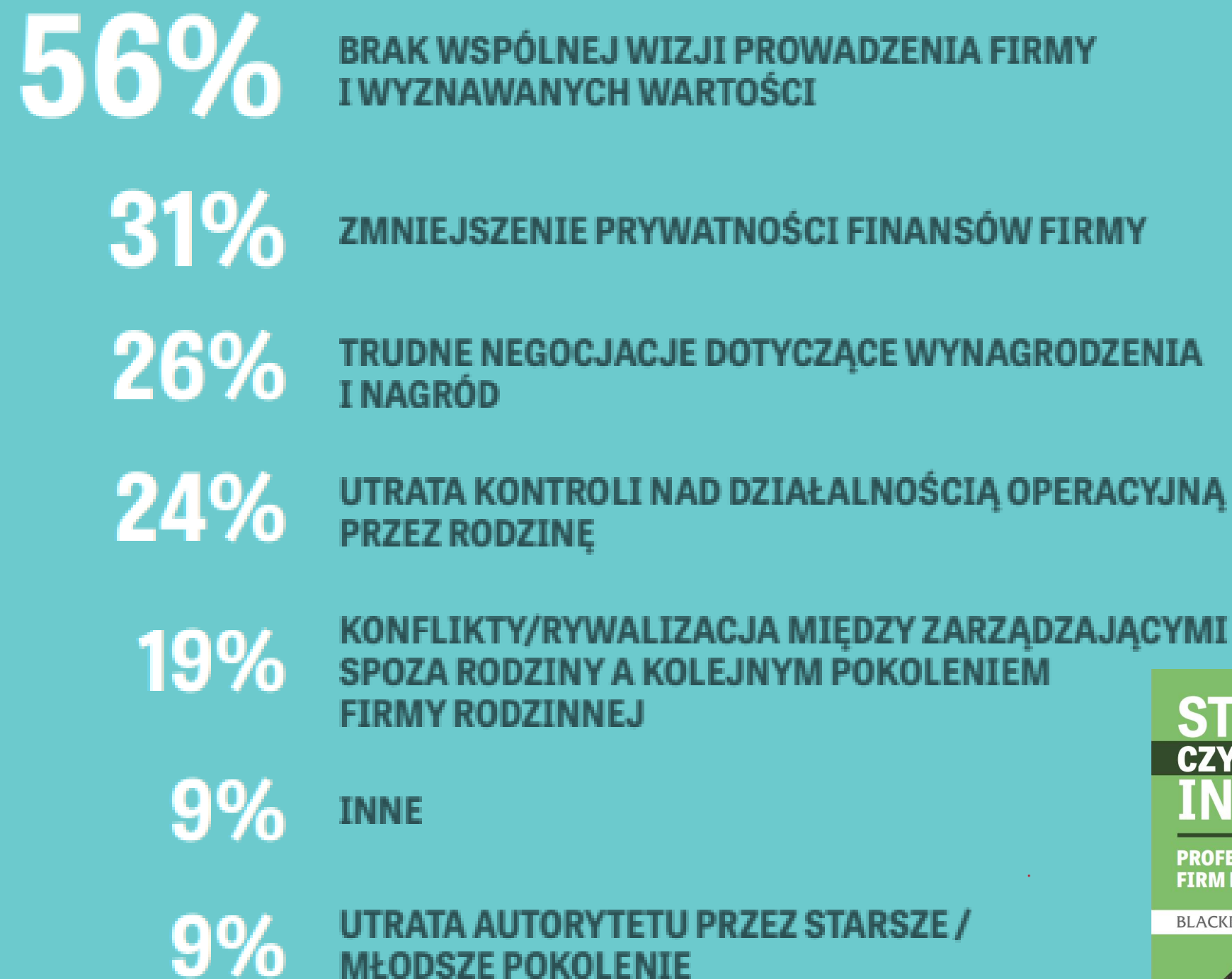
Kierowanie wciąż pozostaje głównie w gestii właścicieli, ponieważ **firmy rodzinne są bardzo przywiązane do wizji i ich wartości.**

Z tego powodu 56% „rodzinnych” obawia się kierownictwa spoza rodziny.

Jedynie 24% ankietowanych, obawia się o przyszłość statusu firmy rodzinnej i zarządzania jej przez rodzinę.

### Jakie widzą Państwo największe zagrożenia związane z zatrudnieniem kierowników spoza rodziny?

\* pytanie wielokrotnego wyboru



**STRATEGIA  
CZY  
INTUICJA**

PROFESJONALIZACJA  
FIRM RODZINNYCH

BLACKPARTNERS

## Hierarchia wartości

Najważniejszą wartością dla firm rodzinnych jest **strategia**, która posiada lekką przewagę nad **doświadczeniem**.

Na podium znajduje się również miejsce dla znacznie mniej ważnej **intuicji**. Najmniej istotną wartością wśród firm jest **wykształcenie**.

**STRATEGIA  
CZY  
INTUICJA**

PROFESJONALIZACJA  
FIRM RODZINNYCH

BLACKPARTNERS

średnia  
**4.29**

Wykształcenie czy doświadczenie?



średnia  
**3.28**

Wykształcenie czy intuicja?



średnia  
**3.79**

Intuicja czy doświadczenie?



średnia  
**3.62**

Intuicja czy strategia?



# Jak jest prowadzony projekt IM?

FAZA I:

## DORADCZA

1. Analiza
2. Szacowanie potencjału
3. Analiza operacyjna spółki i zidentyfikowanie barier wzrostu
4. Diagnoza i rekomendacje
5. Planowanie

FAZA II:

## WDROŻENIE

1. Komunikacja wewnętrzna
2. Wdrożenie projektu/ programu projektów w formule interim management
3. Transfer wiedzy
4. Korygowanie

FAZA III:

## UTRWALENIE WYNIKÓW

1. Podsumowanie projektu
2. Analiza efektów
3. Transfer wiedzy
4. Monitoring
5. Wsparcie

# Jak jest prowadzony projekt IM?

## FAZA I:

### DORADCZA

1. Analiza
2. Szacowanie potencjału
3. Analiza operacyjna spółki i zidentyfikowanie barier wzrostu
4. Diagnoza i rekomendacje
5. Planowanie

Efektem FAZY I. jest odpowiedź na pytania:  
*w jakiej sytuacji znajduje się spółka,  
jaka sytuacja jest pożądana przez właściciela  
i co należy zrobić by osiągnąć zakładany efekt?*

(czyli **opracowanie planu wdrożenia**).

## FAZA II:

### WDROŻENIE

1. Komunikacja wewnętrzna
2. Wdrożenie projektu/ programu projektów w formule interim management
3. Transfer wiedzy
4. Korygowanie

**Koordinacja wdrożenia** projektów i wsparcie w procesie zmiany.

**Koncentracja na zakładanym efekcie.** Odpowiedzialność za efekt.

Reagujemy na zmiany warunków rynkowych i bieżące wyzwania podczas wdrażania projektów.

IM działa bezpośrednio w firmie albo pełni rolę Shadow Managera wspierającego kadrę managerską.

## FAZA III:

### UTRWALENIE WYNIKÓW

1. Podsumowanie projektu
2. Analiza efektów
3. Transfer wiedzy
4. Monitoring
5. Wsparcie

Faza III. jest newralgiczna.

Uczymy organizację bycia **efektywną operacyjnie** w nowej, biznesowej rzeczywistości.

**Transfer wiedzy utrwała zmianę**, wpływając na zachowania i postawy ludzi.

Dziękuję za uwagę!

Katarzyna Sobańska-Helman  
SH Management

Tel. 606 957 998

Email: [katarzyna.helman@gmail.com](mailto:katarzyna.helman@gmail.com)

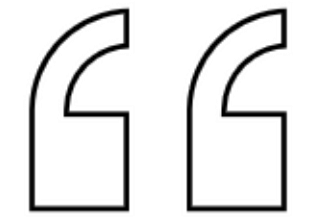


## Dr Katarzyna Sobańska-Helman

Wysokiej klasy manager i strateg biznesowy. CEO Certified Interim Manager® z ponad 20 letnim doświadczeniem w zarządzaniu, rozwijaniu i restrukturyzacji biznesu i zarządzaniu zmianą. Przez kilkanaście lat związana była z rynkiem mediów m.in. jako dyrektor generalny Hachette Livre, dyrektor zarządzający polskiego oddziału Grupo RBA, Chief Business Development Officer Burda Media i dyrektor sprzedaży Bertelsmann Media.

Doktor ekonomii (SGH), absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego i magister Prawa.

Founder i CEO oraz SH Management oraz BeOnBoard Interim Management ([www.beonboard.pl](http://www.beonboard.pl)). Pełnomocnik Zarządu Stowarzyszenia Interim Managers ds. Partnerstw Strategicznych.



*Nie możesz kontrolować wiatru, ale możesz kontrolować żagle*

