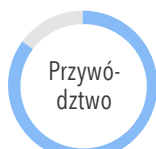




MOCNE STRONY



KOMPETENCJE

- Rozwój
- Marketing
- Strategia
- Zarządzanie
- Operacje
- Sieci sklepów
- Start-up
- Procesy
- Zmiana
- M&A
- Category M.
- Projekty
- Doskonalenie
- Planowanie
- Zakupy



PROFIL

- **Menedżer wyższego szczebla, z 15-letnim doświadczeniem w branży healthcare** (kompetencje retail oraz IT): strategia, marketing, business development, restrukturyzacja, optymalizacja procesów biznesowych, analityka zarządcza. Unikalne połączenie doświadczenia z zarządzania biznesem oraz wdrażania systemów zarządczych w dużej organizacji.
- **CEO dla grupy kapitałowej pięciu spółek**; spółka portfelowa portugalskiego funduszu VC.
- **Bogate doświadczenie w zarządzaniu strukturą detaliczną**: bezpośrednie zarządzanie sieciami Moja Apteka oraz Świat Zdrowia. Zarządzanie programami rynkowymi dla 3800 aptek.
- **Ekspert branży farmaceutycznej oraz wyrobów medycznych**: doradztwo strategiczne, wsparcie w procesach due diligence m.in. dla funduszy inwestycyjnych, firm consultingowych oraz branżowych.
- **Skutecznie wdrożone systemy zarządcze**: zarządzanie zmianą, zarządzanie projektem i portfelem projektów, zarządzanie procesowe, zarządzanie strukturą organizacyjną, dystrybucja celów, MBO, zarządzanie ryzykiem, Lean Startup.
- **Doświadczenie w consultingu**, m.in. przy strategii, omnichannel, procesach M&A i restrukturyzacjach.



DOŚWIADCZENIA



Katowice



Listopad 2015 - teraz

Interim manager, konsultant strategiczny, ekspert branży farmaceutycznej oraz wyrobów medycznych:

Praca jako interim oraz konsultant branżowy oraz strategiczny dla firmy Deloitte oraz niezależnie (fundusze inwestycyjne oraz firmy branżowe). Usługi w zakresie doradztwa w obszarach:

1. Audyt organizacji w zakresie struktury zarządzania, restrukturyzacje, łączenia spółek.
2. Analiza struktury procesowej. Rekomendacje zmian i pomoc we wdrożeniu.
3. Korekty modeli biznesowych. Optymalizacje struktury sprzedaży i marketingu. Wdrożenie systemu zarządzania kategoriami. Budowanie systemów motywacyjnych dla sprzedaży.
4. Wsparcie w przygotowaniu spółek do sprzedaży. Praca z właścicielami nad przygotowaniem organizacji oraz przygotowanie dokumentów do sprzedaży (teaser, memorandum, budżet, plany rozwoju, kontrakt itd.). Wsparcie przedsiębiorców w procesie due diligence (strona kupująca lub sprzedająca).
5. Wsparcie zarządów w tworzeniu strategii przedsiębiorstwa. Opracowywanie planów rozwojowych.
6. Doradztwo w zakresie wprowadzenia nowych produktów lub tworzenia nowej kategorii produktowej dla rynku farmaceutycznego. Analiza strategiczna branży/kategorii.
7. Wsparcie firm branży wyrobów medycznych w pracach nad nową ustawą: lobbying na poziomie MZiOS,



grupa moja farmacja

Warszawa



Maj 2014 - Listopad 2015

Dyrektor generalny, Grupa Moja Farmacja

Grupa kapitałowa pięciu spółek, start-up obecny na rynku od grudnia 2013 roku. Finansowana przez portugalski fundusz VC, kapitałowo wchodzi w holding międzynarodowych firm z obszaru ochrony zdrowia. Plan inwestycyjny zakłada stworzenie sieci 120 aptek w nowym modelu biznesowym w Polsce oraz dalszy rozwój w krajach ościennych.

1. Kształtowanie strategii działania przedsiębiorstwa i nadzór nad jej realizacją.
2. Podnoszenie wartości spółek poprzez uzyskanie trwałej rentowności i wzrostu obrotów, kształtowanie polityk i planów w zakresie sprzedaży, nowych produktów i inwestycji.
3. Budżetowanie, nadzór i kontrola realizacji budżetu oraz długoterminowych planów finansowych; optymalizacja poziomu kapitału obrotowego.
4. Wdrożenie efektywnych procesów i narzędzi zarządczych oraz operacyjnych.
5. Wdrożenie skutecznego systemu zarządczego (struktura, procesy, projekty, narzędzia).
6. Bieżące zarządzanie działalnością przedsiębiorstwa, zapewnienie zgodności prowadzonej działalności z przepisami prawa.
7. Reprezentowanie spółki wobec inwestorów, klientów, partnerów biznesowych i instytucji zewnętrznych.

Zbudowanie i wdrożenie strategii rynkowej, marketingowo-sprzedażowej, rozwoju sieci; stworzenie i rynkowe potwierdzenie docelowego modelu biznesowego apteki, zbudowanego na metodologii Lean Startup.

Zbudowanie od zera procesu budżetowego dla sieci/spółek/grupy oraz dystrybucja celów na jego podstawie do poziomu pojedynczej apteki. Wprowadzenie systemu on-line monitorującego wykonanie budżetu i wymuszającego akcję w przypadku zagrożenia planów.

Dzięki aktywnym działaniom marketingowo-sprzedażowym w ciągu zaledwie 3 miesięcy od objęcia stanowiska udało się odwrócić utrzymującą się od 2 lat tendencję spadkową w zakresie trendu sprzedaży. W ciągu 12 miesięcy wzrosty osiągnęły 12,7% wzrostu w sprzedaży i 33,3% w marży brutto. Z sukcesem wdrożono 22 produkty marki własnej, zdobywając wysoki udział w kategorii przy marży 50% (kosmetyki, suplementy diety).

NEUCA

 Toruń**Dyrektor rozwoju i organizacji, NEUCA****Luty 2007 – Styczeń 2013****Dyrektor marketingu strategicznego, NEUCA****Luty 2011 – Styczeń 2013**

Spółka akcyjna notowana na GPW, działa na rynku zdrowia od 25 lat, lider rynkowy w dystrybucji hurtowej leków, producent leków, dostawca narzędzi informatycznych, usług dla producentów, przychodnie lekarskie i inne. Zrzesza apteki niezależne w programach rynkowych (ok. 3800 aptek) oraz sieci Świat Zdrowia (ok. 1200 aptek). Około 5000 pracowników, obroty 6,8 mld, EBIDA 46 mln zł.

1. Wdrażanie zmiany i doskonalenie organizacji – w ramach Departamentu Rozwoju i Organizacji. Zarządzanie strukturą organizacyjną oraz procesową grupy.
2. Odpowiedzialność za sieć detaliczną – w ramach spółki Świat Zdrowia.
3. Odpowiedzialność za ofertę grupy – w ramach Departamentu Marketingu Strategicznego.
4. Powołanie i zarządzanie Biurem Projektów – rola dyrektora portfela projektów.
5. Zarządzanie obszarem analiz i badań rynkowych grupy.

Zarządzanie siecią aptek Świat Zdrowia, m.in.: odpowiedzialność za ofertę dla pacjenta, bezpośrednia odpowiedzialność za sprzedaż (podległych 60 handlowców), strategia rozwoju. Późniejsza restrukturyzacja spółki Świat Zdrowia: optymalizacja procesowa, znaczny spadek kosztów – ograniczenie zatrudnienia o 75% przy zachowaniu ciągłości procesów.

Przygotowanie i wdrażanie programów rynkowych NEUCA, m.in.: wypracowanie strategii rozwoju detalu, segmentacja klientów, różnicowanie programów. Bezpośrednia odpowiedzialność za apteki w programach Świat Zdrowia Partner, Świat Zdrowia Standard, Apteki Dobrych Cen oraz programy lokalne. Wypracowanie koncepcji projektu franczyza.

Budowa systemu skutecznej kategoryzacji detalicznej w NEUCA, m.in.: implementacja rynkowa, wdrożenie systemu w całej grupie (m.in. telemarketingi, struktury mobilne, category management, trademarketing, detal).

Optymalizacja portfela narzędzi marketingowo-sprzedażowych NEUCA, m.in.: zbudowanie i wdrożenie narzędzi obiektywnej oceny portfela serwisów dla producentów i aptek, współpraca z trademarketingiem w celu zmiany serwisów, bezpośrednie zarządzanie portfelem.

Wdrożenie metodyki zarządzania przez cele, m.in.: zbudowanie metody stawiania celów w organizacji wg procesów (ze względu na strategię), wystawienie celów dla top managementu w grupie wspólnie z zarządem, budowa systemu monitoringu celów, wdrożenie systemu MBO w organizacji.

Biuro Obsługi Klientów, m.in.: odciążenie reprezentantów handlowych, poprawa jakości obsługi klienta, działania restrukturyzacyjne. Rezultat: z 16 miejsc styku klienta z NEUCA ograniczono do 3. Wprowadzono systemowy pomiar zgłoszeń i ciągły proces doskonalenia. Umożliwienie restrukturyzacji sprzedaży. Projekt bardzo dobrze odebrany przez klientów. Trwa wdrożenie w kolejnych regionach.



Łódź

Project/Category manager, Pelion (PGF S.A.)

2003-2007

Jedna z największych grup kapitałowych działających na rynku zdrowia w Polsce, na Litwie i w Wielkiej Brytanii. Od 1998 roku notowana na giełdzie GPW. Właściciel największej sieci aptek w Polsce DOZ 1879 aptek, z czego 550 własnych. Przychody ok. 8 mld, EBIDA 44 mln.

1. Wprowadzenia asortymentu sprzętu rehabilitacyjnego do hurtowni i aptek własnych: zarządzanie kategorią, relacje z producentami, trademarketing w ramach kategorii.
2. Project manager odpowiedzialny za stworzenie koncepcji i development apteki internetowej DOZ:
www.doz.pl/apteka/.

Skuteczne wdrożenie unikalnego w tym czasie projektu rozszerzenia asortymentu o refundowany sprzęt rehabilitacyjny dla wybranych aptek – podniesienie rentowności o około 25%.

Apteka internetowa DOZ była pierwszą i jest największą apteką internetową w Polsce, z unikalnym modelem dystrybucji poprzez apteki w sieci własnej. Unikalne i zakończone dużym sukcesem połączenie kanału digital oraz offline.

Właściciel, Apteka Pod Arkadami

Będzin

2000 - teraz

Dyrektor działu technologii internetowych, BIT Technologies

Katowice

1998 - 2000



EDUKACJA

Śląska Akademia Medyczna, Wydział Farmaceutyczny

Katowice

1994 - 1999

Biegła znajomość języka **angielskiego** w mowie i piśmie.



KLUCZOWE KOMPETENCJE MIĘKKIE

Odpowiedzialność, lojalność, zaangażowanie, orientacja na cel, konsekwencja w działaniu, analityczne myślenie, wysoki poziom innowacyjności, decyzyjność, umiejętność zarządzania dużymi zespołami, umiejętność delegowania zadań, odporność na stres, otwartość na zmiany

WYBRANE OBSZARY, W KTÓRYCH MOGĘ BYĆ POMOCNY DLA TWOJEJ ORGANIZACJI:



Rozwój przedsiębiorstwa oraz wdrażanie innowacji

w tym procesy M&A, due diligence

[kliknij](#)



Strategia - zmiany, wdrożenie i monitorowanie

[kliknij](#)



Zarządzanie zmianą i projektami

w tym zarządzanie zasobami IT

[kliknij](#)



Doskonalenie organizacji

w tym zintegrowane systemy zarządcze, audyty organizacyjne, restrukturyzacje, doskonalenie procesowe

[kliknij](#)



Zarządzanie obszarami biznesowymi

w tym m.in. sprzedaż, marketing, obsługa klienta, negocjacje i procesy zakupowe, zarządzanie siecią detaliczną

[kliknij](#)



Analizy strategiczne

w tym m.in. budowanie i analiza biznesplanów, analizy nowych rynków

[kliknij](#)



Zarządzanie przedsiębiorstwem i grupą kapitałową

[kliknij](#)

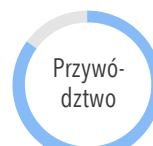
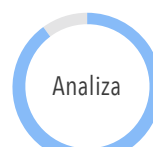


Budowanie roli właściciela w organizacji, nadzór właścicielski

[kliknij](#)



MOCNE STRONY



KOMPETENCJE

- Rozwój
- Marketing
- Strategia
- Zarządzanie
- Operacje
- Sieci sklepów
- Start-up
- Procesy
- Zmiana
- M&A
- Category M.
- Projekty
- Doskonalenie
- Planowanie
- Zakupy

ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA ORAZ WDRAŻANIE INNOWACJI

Mówię o sobie, że jestem człowiekiem rozwoju. To rozwój i innowacja stanowią wspólny mianownik zdecydowanej większości moich zawodowych doświadczeń i są obszarem, który sprawia mi największą zawodową satysfakcję. Codziennie patrzę w przyszłość i nieustannie wyszukuję nowych szans. Jestem przy tym człowiekiem twardo stąpającym po ziemi i potrafiącym nie tylko generować nowe pomysły, ale je także weryfikować i przede wszystkim skutecznie wdrażać w życie.

Zarządzaniem rozwojem zajmuję się w sposób kompleksowy.

- Wyszukiwanie nowych szans rynkowych;
- Zarządzanie portfelem koncepcji rozwojowych;
- Przejście z poziomu koncepcji na możliwy do realizacji i efektywny projekt zarządzania zasobami rozwoju;
- Zarządzanie portfelem projektów rozwojowych; ich implementacja w organizacji oraz rynkowa komercjalizacja.

Jako integralną część procesu rozwoju należy – w mojej ocenie – traktować także:

- Analizę strategiczną;
- doskonalenie organizacji.

Wszystkie te doświadczenia realizowane były przeze mnie kilkakrotnie, z bardzo różnej perspektywy:

- Dużej i dojrzałej grupy kapitałowej notowanej na GPW,
- Bardzo innowacyjnego start-upu,
- Projektowo (interim) w ramach projektów consultingowych.

Warto podkreślić, że proces rozwoju i niezbędną strukturę budowałem samodzielnie od zera. Niewiele osób ma podobne doświadczenia.

Ze względu na wykształcenie moja ścieżka zawodowa zawsze wiązała się z branżą healthcare, a w szczególności z farmacją, branżą sprzętu medycznego oraz z tematami powiązanymi z retail i IT. Moje doświadczenia obejmują wszystkie elementy łańcucha dystrybucji: pracowałem dla producenta, dystrybutora, hurtownika i detalisty.

Nie jestem związany z jakąkolwiek branżą na stałe. Konsument i reguły rządzące rynkiem B2B i B2C są wszędzie takie same, a rozwój zazwyczaj najlepiej realizuje się poprzez przenoszenie doświadczeń pomiędzy rynkami.

Największą satysfakcję zawsze sprawiały mi tematy mocno innowacyjne, które w założeniu miały na celu zmianę rynku, m.in.:

- Wdrożenie zupełnie nowej kategorii produktów w sprzedaży aptecznej;
- Zbudowanie nowego, innowacyjnego modelu sklepu;
- Nowatorskie wykorzystanie narzędzi IT do zarządzania siecią wirtualną;
- Systemy informatyczne obsługujące omnichannel;
- Wdrożenie narzędzi neuromarketingowych dla branży retail;
- Nowatorskie cross-marketingowe akcje promocyjne, łączące różne branże.

Szczególnym rodzajem obszaru rozwoju przedsiębiorstwa są także procesy M&A:

- Wyszukiwanie szans rynkowych (nowe branże, nowe nisze, nowi klienci, nowe rynki);
- Proces due diligence, negocjacji i zakupu nowej firmy;
- Budowanie synergii pomiędzy firmami/branżami, łączenie procesów spółek.

W przeszłości przeprowadziłem kilkanaście procesów M&A, z czego większość od strony kupującego.

Moje plany jednak są już nakierowane na przyszłość i śledzę m.in.:

- Usprawnienie procesów dzięki zdobyczom robotyzacji;
- Sztuczną inteligencję jako narzędzie do zupełnie nowego podejścia do przetwarzania big data;
- Wykorzystanie technologii augmented reality w retalu;
- Łączenie kanałów digital oraz offline w ramach omnichannel.

STRATEGIA – ZMIANY, WDROŻENIE I MONITOROWANIE

Nie byłbym dobrym ekspertem od rozwoju bez wysokich kompetencji na poziomie strategicznym. Praca z zarządami nad strategią daje mi zawsze ogromną satysfakcję i poczucie, że wypracowane kierunki rozwoju, pozostaną na rynku na długie lata.

Strategią zajmuję się na wszystkich poziomach. Tym podstawowym jest dawanie rekomendacji do zmiany na bazie przeprowadzanych analiz i obserwacji rynku. Trzykrotnie już przeprowadzałem duże, kilkutygodniowe warsztaty dla zarządów dużych organizacji, podczas których w moderowanej dyskusji tworzyliśmy dokument strategii zupełnie od nowa. Prace obejmowały zdefiniowanie misji, wizji i celów strategicznych, zbudowanie i weryfikację scenariuszy na bazie analiz rynkowych i analizy przedsiębiorstwa oraz wyznaczenie strategii aż do poziomu operacyjnego planu wdrożenia

Strategia to naturalnie dopiero połowa sukcesu, równie ważna jest umiejętność jej wdrożenia. Dlatego po wypracowaniu dokumentu strategii zawsze budowałem plan strategiczny obejmujący plan zasobów, opisanie grupy docelowej oraz cele częściowe (w postaci mapy celów wraz z ich priorytetyzacją)

Kolejnym ważnym etapem jest faza komunikacji nowej strategii w organizacji i dostosowanie procesów oraz projektów w taki sposób, aby w sposób efektywny realizować ją w praktyce. Wszystkie systemy zarządcze podlegają weryfikacji, a czasami niezbędnej przebudowie. Weryfikujemy je pod kątem realizacji nowych celów oraz przyjętych priorytetów (stawianie celów, systemy premiowe, zarządzanie portfelem projektów, zarządzanie procesami itd.).

Ostatnią fazą zazwyczaj jest zbudowanie systemu monitoringu realizacji strategii. Ważne jest to szczególnie w dużych organizacjach, które zazwyczaj mają problemy z zarządzaniem krytycznymi zasobami i utrzymaniu prawidłowych priorytetów dla swoich działań. Tylko realizacja wszystkich wspomnianych etapów daje pewność, że cała firma zmierzać będzie w jednym i prawidłowo wyznaczonym kierunku oraz, że istnieje efektywny proces kontroli oczekiwanych postępów.

Praca nad strategią nie stanowi nigdy jednorazowego projektu, należy traktować ją jako niekończący się proces doskonalenia i reagowania na zmieniającą się rzeczywistość (działania konkurencji, regulatora czy zmiana na poziomie rynku lub potrzeb klienta).

Za swój największy sukces w tym obszarze uważam pracę z Zarządem NEUCA nad nową strategią i autorstwo nowej sekcji dokumentu w obszarze zarządzania strukturą detaliczną.

Jeżeli potrzebujesz kogoś, kto spojrzałby „świeżym okiem” na strategię twojej firmy, poszukał nowych kierunków rozwoju albo wyznaczył drogę do ich osiągnięcia, znajdziesz we mnie dobrego partnera do rozmowy. Jestem dobrym człowiekiem także do uporządkowania i pomocy w implementacji już istniejącej strategii.

Jedną z moich mocnych stron jest umiejętność skutecznego zarządzania zmianą w dużych korporacjach i rozproszonych strukturach. Nie jest to wcale prosta umiejętność, ponieważ większość osób, jak i samych organizacji wykazuje naturalny opór przed zmianą. Zarządzanie zmianą w sposób macierzowy wymaga wiele wyczucia, doświadczeń i umiejętności, aby wciągnąć pracowników w dużą zmianę. Co więcej, zazwyczaj trzeba ją przeprowadzić ich rękoma.

Najlepszą w mojej ocenie metodą zapanowania nad tym procesem jest wdrożenie metodologii zarządzania projektami. Udało mi się samodzielnie ją wdrożyć w Grupie Kapitałowej NEUCA. Wcześniej przez 10 lat wielokrotnie podejmowano tam podobne próby zasobami własnymi i przy wykorzystaniu sówicie wynagradzanych konsultantów zewnętrznych. Za każdym razem kończyły się one spektakularną klęską. Gdy zaczynałem swoją pracę, firma realizowała równocześnie ponad 100 nierozpoznanych projektów, przy czym zakresy wielu z nich częściowo się powielały.

Gdzie tkwiło źródło mojego sukcesu? Przede wszystkim – w odróżnieniu od innych – nie starałem się wdrażać od razu pełnej metodyki opisanej w książkach. Wdrożenie podzieliłem na etapy z określeniem korzyści dla kluczowych menadżerów na każdym etapie. Wszystkie dokumenty projektowe przerobiłem w taki sposób, aby każda informacja w nich zawarta była niezbędna i dla wszystkich zrozumiała. Z czasem wdrażałem kolejne elementy metodyki.

Wraz z systemem zarządczym zbudowałem strukturę Biura Projektów, obejmującą około 10 specjalistów wysokiej klasy, którzy wspomagali pracę top managementu w zakresie wdrażania zmiany. Przejmowaliśmy na swój poziom najważniejsze z punktu widzenia formy projekty, a pozostałe pozostawały pod naszym nadzorem.

Ostatnim etapem było wdrożenie systemu zarządzania portfelowego i jego powiązania z celami strategicznymi firmy. Jako dyrektor portfela projektów odpowiadałem m.in. za weryfikację nowych projektów, ich powoływanie, bieżący monitoring, zawieszanie i zamykanie. Do kwoty 1 mln zł decyzje podejmowałem samodzielnie – powyżej niej współpracowałem z zarządem. Byłem także bezpośrednio zaangażowany w najważniejsze projekty strategiczne z poziomu PM lub dyrektora projektu.

Bardzo ważną funkcją stworzonego przeze mnie BP było zarządzanie zasobami rozwojowymi IT, które stanowiły „wąskie gardło” zasobów firmy. Dzięki nam udało się znacznie usprawnić współpracę IT z biznesem i zarządzać tym zasobem z gwarancją najwyższej efektywności procesu.

Zarządzanie zmianą to naturalnie nie tylko projekty ale także opanowanie procesów na wszystkich poziomach zarządzania. Mogę pochwalić się skutecznym wdrożeniem zarządzania procesowego w dużej organizacji (od etapu mapowania i optymalizacji procesów, poprzez wdrożenie właścicielstwa, systemu monitorowania KPI, powiązania ich z systemem MBO oraz mechanizmy doskonalenia).

Przez lata zajmowałem się wdrażaniem najbardziej krytycznych i trudnych dla organizacji zmian i w takich projektach zawsze czuję się najlepiej. Mówią, że jestem człowiekiem „do zadań specjalnych”. Mogę pomóc także i twojej firmie.

Doskonalenie przedsiębiorstwa – w mojej ocenie – powinno realizować się na trzech poziomach:

1. Budowanie zintegrowanego systemu zarządzania i narzędzi, które będą go wspomagały;
2. Audyty organizacyjne na poziomie obszarów biznesowych lub spółek wraz z systemem wystawiania rekomendacji i wdrażania ich w organizacji;
3. Doskonalenie organizacji na poziomie procesów.

Skuteczne wdrażanie i następnie utrzymanie systemów zarządzania ma krytyczne znaczenie, szczególnie dla dużych organizacji. Pozwalają one m.in.:

- Lepiej zorganizować pracę, ograniczyć koszty i zwiększyć rentowność;
- Zwiększyć efektywność wdrażania celów strategicznych;
- Efektywnie zarządzać zasobami;
- Zwiększyć elastyczność organizacji na zmiany;
- Umożliwić efektywny nadzór właścicielski;
- Zwiększyć bezpieczeństwo przedsiębiorstwa;
- Zwiększyć wartość firmy w ocenie inwestorów..

Mogę pochwalić się udanymi wdrożeniami następujących systemów: zarządzanie procesowe, zarządzanie strukturą organizacyjną, zarządzanie przez cele (MBO), systemy motywacyjne, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie kategorią, zarządzanie projektowe i portfelowe.

Najbardziej dumny jestem z wdrożenia systemu zarządzania procesowego, ponieważ jest ono w takiej skali unikalne na polskim rynku. Niewiele osób ma podobne doświadczenia. Równie spektakularne pod względem skutków na poziomie biznesowym pozostaje wdrożenie category managementu, które miałem okazję realizować kilka razy dla firm B2B i B2C.

Audyty organizacyjne, którymi się zajmowałem, zlecano mi z poziomu zarządu lub rady nadzorczej. Najczęściej obejmowały obszary biznesowe, takie jak: sprzedaż, marketing, obsługa klienta, struktury detaliczne. Audyt taki był bardzo szeroki i obejmował analizę z poziomu organizacji, rynku i klienta. Wyniki audytu wraz z rekomendowanymi przeze mnie zmianami przedstawiałem do oceny szefowi obszaru, a następnie wewnętrznemu zleceniodawcy.

Za każdym razem moje wnioski i rekomendacje przyjmowano i wdrażano w życie. Czasami zmiany były bardzo duże (likwidacja czy łączenie różnych obszarów, zmiana strategii działania, restrukturyzacja itd.).

Zazwyczaj brałem na siebie także ciężar przeprowadzenia rekomendowanej przeze mnie zmiany (z pozycji tymczasowego szefa obszaru) oraz znalezienia i wdrożenia nowego menadżera na daną pozycję. Poza tak spektakularnymi działaniami kierowany przeze mnie obszar zajmował się ciągłym doskonaleniem procesów w całej firmie.

ZARZĄDZANIE OBSZARAMI BIZNESOWYMI

Powszechnym błędem jest powierzanie odpowiedzialności za doskonalenie organizacji czy zarządzanie obszarem rozwoju (zmiany) osobie, która ma doświadczenia wyłącznie od strony wsparcia biznesu. Wymagane doświadczenie biznesowe zdobyć można wyłącznie bezpośrednio w biznesie, pracując na poziomie klienta. Mam to szczęście, że zawsze łączyłem te dwa aspekty. Jestem przekonany, że to właśnie dzięki temu jestem tak skuteczny w zarządzaniu rozwojem.

Obszar biznesowy najbliższy mojemu sercu to bez wątpienia marketing. Wielokrotnie budowałem nowe strategie marketingowe i wdrażałem systemy zarządzania ofertą. Bywało tak, że definiowałem zupełnie nowe kierunki, np. traktowanie dotychczasowych dostawców jako klientów i zbudowanie dla nich zupełnie nowej oferty, nieobecnej wcześniej na rynku.

W ramach marketingu zajmowałem się m.in. budowaniem sieci wirtualnych, modelu franczyzowego i systemów lojalnościowych. Jestem wielkim zwolennikiem metodologii zarządzania kategorią i wdrażałem ją we wszystkich firmach, w których pracowałem na poziomie marketingu. Zmienia to kompletnie sposób pracy z klientem i z dostawcą, przyczyniając się do poprawienia oferty i efektywności procesu negocjacji cen. W efekcie tego jest to w mojej ocenie najlepsza metoda na podniesienie rentowności. Wdrażałem category management w firmach bardzo dużych i małych na poziomie hurtu oraz detalu, w kilku różnych branżach. Zawsze z sukcesem.

Zarządzanie sprzedażą realizowałem na dwóch poziomach: zajmowałem się restrukturyzacją i budowaniem nowych struktur wraz z systemem zarządzania (w tym system premiowy). Duży nacisk w tych działaniach postawiony był na budowanie współpracy ze strukturą marketingu. Zmianę obszaru sprzedaży realizowałem także poprzez wydzielenie odrębnej struktury obsługi klienta (telemarketing). Bezpośrednio zarządzałem strukturą sprzedaży w ramach struktur detalicznych. W szczytowym momencie podlegało mi około 100 reprezentantów handlowych i 200 telemarketerów.

Jednym z bardziej satysfakcjonujących działań na pograniczu marketingu i sprzedaży było bez wątpienia budowanie nowego, innowacyjnego modelu sklepu. Wykorzystywaliśmy do tego najnowsze zdobycze neuromarketingu, zaawansowane systemy pomiaru i metodologię Lean Startup. Korzystaliśmy z pomocy najlepszych specjalistów w Polsce, pracujących m.in. dla Geronimo Martins. Zdołałem dzięki temu unikalne i bardzo cenne doświadczenia.

Inne, mniej oczywiste, ale równie ważne działania na pograniczu biznesu: wieloletnia praca w public relations; zakończony dużym sukcesem projekt lobbingowy, mający na celu wprowadzenie korzystnych zmian w projekcie ustawy prawa farmaceutycznego z 2012 roku. Byłem wtedy szefem projektu, który połączył wszystkich rynkowych graczy jednym wspólnym celem.

Poproś mnie o pomoc w przypadku gdy jeden z kluczowych obszarów twojej firmy wymaga restrukturyzacji albo wejścia na drogę szybkiego rozwoju. Najlepiej zawsze czułem się w zmianie.

Nie można dobrze zarządzać, a już w szczególności na poziomie strategicznym, bez wysoko rozwiniętych kompetencji analitycznych. Jako szef Biura Analiz Strategicznych przez lata pracowałem z najlepszymi fachowcami w tej dziedzinie i bardzo wiele mnie to nauczyło. Korzystaliśmy z ogromnej ilości danych własnych, danych rynkowych pozyskiwanych od firm zewnętrznych, a dodatkowo posiadaliśmy własną strukturę badań rynkowych. Wykorzystywaliśmy najnowsze narzędzia analityczne i zaawansowane narzędzia statystyczne.

Prace realizowane były na kilku poziomach:

- Analiza i monitoring bieżących KPI firmy;
- Budowanie i weryfikacja kaskady celów;
- Budowanie i analiza biznesplanów;
- Badania otoczenia konkurencyjnego;
- Weryfikacje nowych rynków i szans rynkowych;
- Procesy due diligence.

Wielokrotnie budowałem także kokpity menadżerskie, które miały ułatwić podejmowanie kluczowych decyzji oraz bieżący monitoring rynku i własnych działań.



ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM I GRUPĄ KAPITAŁOWĄ

Zawsze przekonany byłem o tym, że najlepszym miejscem dla osoby odpowiedzialnej za zarządzanie zmianą jest poziom kluczowych dla procesu menadżerów. Dlatego najlepiej czuję się na poziomie n-1, czyli bezpośrednio pod zarządem.

Nie zmienia to faktu, że dałem się także na pewnym etapie skusić na wzięcie odpowiedzialności za całościowe zarządzanie grupą kapitałową, dla portugalskiego funduszu typu VC.

Doświadczenie to dużo zmieniło w moim myśleniu o zarządzaniu, ponieważ po raz pierwszy wziąłem na siebie odpowiedzialność za wszystkie aspekty działalności, w tym także HR, finanse czy aspekty prawne.

Dużo nauczyła mnie także praca z inwestorem kapitałowym oraz w międzynarodowym otoczeniu.

Mam doświadczenia w zarządzaniu dużą i skomplikowaną grupą kapitałową, bardzo uporządkowaną średniej wielkości firmą i niedużym, ale bardzo innowacyjnym start-upem up'u. Każde z nich czegoś innego mnie nauczyło.



BUDOWANIE ROLI WŁAŚCICIELA W ORGANIZACJI, NADZÓR WŁAŚCICIELSKI

W większości firm, w których pracowałem, miałem okazję współpracować także bezpośrednio z właścicielem. Dzięki temu mam dość unikalną cechę patrzenia na organizację z szerokiej perspektywy właścicielskiej, i dlatego też tak dobrze czuję się na tym poziomie zarządzania.

Dwukrotnie przeprowadzałem wieloetapowy i precyzyjnie zaplanowany proces przejścia właściciela z poziomu zarządu do rady nadzorczej. Jestem wielkim zwolennikiem tezy, że najważniejsze w tym procesie jest zbudowanie systemu, który da właścicielowi poczucie kontroli nad firmą i gwarancję bezpieczeństwa. Tutaj doskonale sprawdzają się wszystkie systemy zarządzania, którymi się zajmowałem w przeszłości.

Nigdy jednak nie byłem zwolennikiem całkowitego „wyjścia” właściciela z firmy. Poza ważnym nadzorem właścicielskim jeszcze ważniejsza jest jego rola w nieustannym stymulowaniu firmy do rozwoju. Moim zdaniem bez tej presji nawet najlepsi menadżerowie z czasem wprowadzą firmę w stan stagnacji, dążąc do naturalnego procesu osiągnięcia stabilizacji.

Jeżeli jesteś właścicielem i chciałbyś uporządkować to co się dzieje w twojej firmie, zadbać o jej bezpieczeństwo i w efekcie zyskać większy komfort oraz wolny czas, mogę być właściwą osobą do rozmowy.



+48 601 202 909



rmyrta@fastmail.com



<https://www.linkedin.com/in/rafalmyrta/>