

nieregularna

czytelność: b.d.

powierzchnia: 1637 cm<sup>2</sup>

AVE: 124383 zł



Jakimi cechami powinien się wyróżniać najlepszy menedżer, najlepszy na czas kryzysu? Powinien być odważny, by nie uległ ogólnej panice i stawiał czoła przeciwnościom. Rzeczowy, by podejmował szybkie i konkretne decyzje w najtrudniejszych momentach. Odporny i zdystansowany w sytuacjach na pograniczu paniki oraz szybko reagujący w chwilach mogących oddziaływać destrukcyjnie i powodować w zespole momenty zwątpienia i bezradności. Charyzmatyczny, by pociągnąć za sobą ludzi. Lider musi wskazać drogę nie tylko i wyłącznie do sukcesu, lecz także do utrzymania się na powierzchni i przetrwania zawirowań rynkowych.

Należy jednak pamiętać, że szef firmy nie jest zdany tylko i wyłącznie na siebie. Jego sukces zależy także od tego, jakich ludzi zaangażuje w zarządzanie organizacją. To dzięki ich wiedzy i umiejętnościom będzie mógł lepiej radzić sobie z codziennymi wyzwaniami. Dlatego nie należy zapominać, że sukces naszych TOP 20 to nie tylko ich indywidualne cechy przywódcze, ale i umiejętność doboru najbliższych współpracowników i zdolność delegowania zadań.

#### NUMER 1

Wszyscy wymienieni przez nas menedżerowie to znani i doceniani na rynku szefowie firm, ale jedna osoba wymaga szczególnego wyróżnienia, bo otrzymała najwięcej głosów. To prezes KGHM Herbert Wirth. Doceniono jego sukcesy w kierowaniu spółką, która weszła do grona firm globalnych. Ostatnie zakupy na rynku kanadyjskim, a także zapowiedź kolejnych inwestycji w Afryce i obu Amerykach umacniają pozycję KGHM na rynkach światowych. I właśnie przede wszystkim budowanie silnej pozycji i wizjonerstwo zostały docenione przez ankietowanych menedżerów. To przywódca, który chce więcej i w dodatku wie, jak to osiągnąć.

Na liście największą grupę stanowią reprezentanci rynku finansowego, z czego aż pięć osób to prezesi banków. Kolejną grupę branżową tworzą szefowie firm telekomunikacyjnych, bo jest ich trzech na liście TOP 20.

#### RYNEK FINANSOWY

Rynek finansowy jest nieustannie narażony na negatywne opinie klientów i inwestorów firm ratingowych oraz bardzo wrażliwy, dlatego podmioty wymagają zarządzania nie tylko ostrożnego, ale także konsekwentnego.

Nad stabilnością i rozwojem czołowego polskiego banku czuwa Zbigniew Jagiełło. Z rynkiem finansowym zawodowo jest związany od 1995 roku. Karierę rozpoczął w Pioneer Pierwszym Polskim Towarzystwie Funduszy Inwestycyjnych SA, kierując biurem regionalnym we Wrocławiu. Dziś z powodzeniem zarządza PKO BP.

#### LISTA TOP 20 (W PORZĄDKU ALFABETYCZNYM)



**WOJCIECH BALCZUN**

PKP Cargo



**JØRGEN BANG-JENSEN**

Play (P4)



**NORBERT BIEDRZYCKI**

Sygnity



**KRZYSZTOF BOBROWSKI**

OSG Records Management Group



**MAREK CYWIŃSKI**

Kapsch Telematic Services



**ZBIGNIEW JAGIEŁŁO**

PKO BP



**KRZYSZTOF KALICKI**

Deutsche Bank Polska



**ANDRZEJ KLESYK**

PZU



**PIOTR KRUPA**

KRUK



**DOMINIK LIBICKI**

Cyfrowy Polsat



**LESZEK NIEMYCKI**

Deutsche Bank PBC



**PAWEŁ OLECHNOWICZ**

Lotos



**MACIEJ OWCZAREK**

ENEA



**ARTUR RADWAN**

Koleje Mazowieckie



**MIROSLAV RAKOWSKI**

T-Mobile (Polska Telefonii Cyfrowa)



**SŁAWOMIR SIKORA**

Citi Handlowy (Bank Handlowy)



**LUDWIK SOBOLEWSKI**

GPW



**CEZARY STYPUŁKOWSKI**

BRE Bank



**HERBERT WIRTH**

KGHM



**MACIEJ WITUCKI**

ORANGE POLSKA  
(Telekomunikacja Polska)

Cezary Stypułkowski, doktor nauk prawnych, przez 13 lat był szefem Banku Handlowego, następnie zarządzał PZU, by ponownie wrócić do bankowości - na stanowisko prezesa najbardziej nowoczesnego banku, jakim jest BRE Bank.

Od 2003 roku Sławomir Sikora zarządza Bankiem Handlowym (Citi Handlowy), a od 2005 roku odpowiada za całość operacji Citigroup w Polsce.

O ile w przypadku banków mamy aż pięciu przedstawicieli, o tyle rynek ubezpieczeniowy reprezentuje wyłącznie Andrzej Klesyk, prezes największego polskiego ubezpieczyciela i jednej z najbardziej rozpoznawalnych polskich marek - PZU.

#### USŁUGI

Transport w naszym kraju to dość kontrowersyjny i wzbudzający duże emocje temat, chociaż - jak można było usłyszeć w wielu wypowiedziach - goście, którzy przyjechali na EURO 2012, wcale nie narzekali ani na jakość polskich dróg, ani polskich kolei.


Tym bardziej na uwagę zasługuje Artur Radwan, prezes Kolei Mazowieckich, zajmujący to stanowisko od stycznia 2010 roku. Koleje Mazowieckie, które powstały w 2005 roku, są dziś dowodem, że usamodzielenie kolejowych przewozów pasażerskich można przekuć w sukces, szczególnie że są dzisiaj drugim pod względem liczby pasażerów przewoźnikiem kolejowym w Polsce i liderem w zakresie nowoczesnego taboru.

Na naszej liście są też przedstawiciele branży IT, m.in. dr Marek Cywiński zarządzający Kapsch Telematic Services od 2010 roku - nie tylko doświadczony menedżer, ale i naukowiec, długoletni wykładowca Politechniki Śląskiej, autor 25 publikacji naukowych w periodykach polskich i zagranicznych, promotor ponad 20 prac dyplomowych.

Warto zwrócić uwagę na Krzysztofa Bobrowskiego, prezesa zarządu CEO OSG Records Management Group, z którą jest związany od 2001 roku. OSG jest międzynarodowym przedsiębiorstwem zajmującym się outsourcingiem w zakresie zarządzania i archiwizacji dokumentów zarówno w postaci papierowej, jak i elektronicznej. Co ciekawe, wśród firm korzystających z usług OSG jest m.in. Sberbank, jeden z największych banków w Federacji Rosyjskiej.

#### SIECI KOMÓRKOWE

Telekomunikacja to branża, której nie straszny jest kryzys, dlatego nie powinno dziwić, że nasi ankietowani wskazali aż trzech jej przedstawicieli.

Maciej Witucki sześć lat temu został prezesem i jednocześnie szefem Grupy TP, w skład której wchodzi 23 spółki. To jedna z najprężniej działających firm w trudnej dla siebie sytuacji, 

nieregularna  
czytelność: b.d.  
powierzchnia: 1637 cm<sup>2</sup>  
AVE: 124383 zł



bo wciąż atakowana przez konkurentów, ale dzielnie walcząca nie tylko o nowych klientów, ale i o odzyskanie tych wcześniej utraconych.

Miroslav Rakowski w styczniu 2011 roku podjął się szefowania T-Mobile. Korzystając ze swoich doświadczeń z Grupą Deutsche Telekom, w której pracował od 2002 roku, zamierza skutecznie przenosić swoje dotychczasowe doświadczenia na polski grunt.

Od maja 2009 prezesem Playa jest Jørgen Bang-Jensen. Play to najmłodszy na naszym rynku operator komórkowy w Polsce i konsekwentnie zdobywający rynek dzięki prokonsumenckiej strategii działania. W 1993 roku, kiedy technologia GSM była używana zaledwie przez kilka tysięcy użytkowników na świecie, Jørgen Bang-Jensen stał się jednym z pionierów globalnego rozwoju telefonii mobilnej, podejmując wyzwanie stworzenia operatora Tele Danmark Mobil. Jako prezes Tele Danmark Mobil sprawił, że firma ta stała się efektywnym i konkurencyjnym operatorem.

Wszyscy z TOP 20 zasługują na gratulacje, że nie tylko sprawnie nadzorują firmy, ale także są doceniani przez innych szefów spółek. Co ważne, należy pamiętać, że wskazani menedżerowie to ludzie wynajęci do zarządzania przedsiębiorstwami, które nie są ich własnością. Do-

stają w swoje ręce produkt, który mogą rozwijać, kształtować, rozbudowywać. Ich działania są oceniane na podstawie osiągniętych wyników finansowych, wielkości zdobytego rynku, oceny zadowolenia klientów, pokonania konkurencji, zwiększenia obszaru działania itd.

Zastanawiająca jest też uniwersalność menedżerów, to, czy są w stanie zarządzać firmami niezależnie od branży, a także to, na ile ich umiejętności są elastyczne. Czy zmiana branży jest po prostu zmianą firmy, czy jednak wymaga doświadczenia z danego rynku. Przykład Macieja Wituckiego, który z bankowości przeszedł do telekomunikacji, pokazuje, że sukces jest możliwy.

Jedyne, co w rankingu może dziwić, to brak kobiet. Mimo że kilka pojawiło się w poszczególnych wskazaniach od ankietowanych, to okazuje się, że nie są na tyle doceniane, by pokonać męską część prezesów i znaleźć się w ścisłej czołówce TOP 20. My jednak o sukcesach menedżerek nie zapominamy i będziemy o nich pisać w sierpniowym dodatku.

#### METODOLOGIA

Lista TOP 20 najlepszych menedżerowie na czas kryzysu powstała na podstawie sondażu przeprowadzonego na przełomie maja i czerwca bieżącego roku. Głosowa-

li w nim doświadczeni menedżerowie, obserwatorzy rynku z różnych branż. Wszystkie wskazania zostały policzone i na podstawie sumy zebranych głosów wyłoniliśmy listę 20 najlepszych - zdaniem ankietowanych - speców od zarządzania firmą w trudnych czasach. Nie rankingowaliśmy ich. Lista jest ułożona alfabetycznie.

#### GŁOSOWALI

Andrzej Arendarski (KIG), Jolanta Augustyniak (OSG), Arkadiusz Bińczyk (Am Art-Media), Wojciech Borowski (Euro RSCG), dr Krzysztof Borowski (SGH), Igor Chalupiec (ICENTIS Corporate Solutions), Tomasz Czechowicz (MCI Capital), Jarosław Dąbrowski (Dąbrowski Finance), Anna Garwolińska (Glaubicz Garwolińska Consultants), Mirosław Godlewski (Netia), Iwona Kossmann, Łukasz Kwiecień (TFI PZU), Daniel Lewczuk (Executive Network), Ewa Małyszko (Bankowy PTE), Paweł Miller (Boryszew), Adam Mokrysz (Mokate), Adam Niewiński (Xelion), Agnieszka Nogajczyk-Simeonow (PTE Allianz), Krzysztof Przybył (Teraz Polska), Grzegorz Rawicz-Mańkowski (Qumak Sekom), Wojciech Rutkowski (CDM Pekao), Mariusz Sadłocha (DM BZ WBK), Jacek Szwajcowski (Pelion Healthcare Group), Maciej Witucki (Telekomunikacja Polska), Jarosław Zagórowski (JSW).

Rita Schultz



Agnieszka  
Nogajczyk-Simeonow  
- prezes zarządu  
PTE Allianz Polska SA

*Przywództwo to konieczność  
niewiarygodnej elastyczności  
w dostosowaniu się do otoczenia.*

Teoretycy organizacji na długo przed ostatnim kryzysem finansowym, analizując zmieniające się gwałtownie otoczenie firm, stwierdzali jednoznacznie, że przywódca współczesnej organizacji zmuszony jest do szybkiego dostosowania jej do różnorodności i zmienności otoczenia. Dzisiejszy menedżer musi umieć posługiwać się cząstkowymi informacjami płynącymi z różnych źródeł, które pozwolą mu na stworzenie wyobrażenia na temat przyszłości danej branży.

Przywództwo to konieczność niewiarygodnej elastyczności w dostosowaniu się do otoczenia. O ile informacja z zewnątrz może być szczątkowa i niepewna, o tyle precyzyjność i rzetelność wewnętrznej informacji zarządczej stała się warunkiem koniecznym odpowiedzialnego zarządzania. Wiedza, rozumiana nie tylko jako kapitał intelektualny, ludzie o wysokich kompetencjach zdolni do innowacji oraz szybkość do pozyskania i precyzyjna informacja opisująca każdy proces zachodzący w całej organizacji to podstawowe warunki sukcesu.

Bieżące, stałe monitorowanie poszczególnych wskaźników - istotnych z punktu widzenia organizacji - pozwala nie tylko stwierdzić pojawienie się niepożądanych odchyżeń, ale może również automatycznie uruchamiać procedurę ich eliminacji. Kolejnym warunkiem jest elastyczność organizacji. Musi ona być zapewniona na wszystkich jej płaszczyznach - od finansowej, przez operacyjną, aż po obszar zarządzania kapitałem ludzkim. Na płaszczyźnie finansowej to głównie ścisły, scentralizowany kontroling kosztów oraz skuteczne i precyzyjne zarządzanie rezerwami. Elastyczna płaszczyzna operacyjna to przede wszystkim konfigurowalne, zapewniające możliwość szybkiego wdrożenia zmian systemy, technologie i procedury. W zarządzaniu kadrami natomiast to elastyczna struktura organizacyjna pozwalająca na horyzontalne i skuteczne organizowanie procesów. Istotnym elementem jest również dobrze stworzona procedura zarządzania wszystkimi kategoriami ryzyka - od finansowego, przez operacyjne, biznesowe, kapitałowe, aż po ryzyka specyficzne dla danej branży. Skuteczny menedżer w niepewnych czasach to odważny i charyzmatyczny lider posiadający precyzyjną wiedzę dotyczącą wszystkich obszarów działalności firmy, świadomy ryzyka z nich płynącego oraz umiejący podejmować i wdrażać szybkie i skuteczne decyzje.