

INTERIM MANAGEMENT

– nowe i skuteczne zarządzanie



Roman Wendt
Interim Manager, prezes Stowarzyszenia
Interim Managers (SIM)

Interim management (IM) jest zjawiskiem stosunkowo nowym. W Polsce pojawiło się zaledwie kilka lat temu i choć jest skutecznym narzędziem do poprawy działania firmy i zwiększenia jej przewagi względem konkurencji, wciąż stosuje się je niezbyt często.

Definicja, którą promuje Stowarzyszenie Interim Managers – jedyna w Polsce organizacja społeczna skupiająca *interim managerów* – opisuje *interim management* jako „czasowe, zdefiniowane co do celu i zakresu działanie wewnątrz organizacji realizowane przez osobę fizyczną (*interim managera*), nakierowane na osiągnięcie konkretnych, ustalonych rezultatów biznesowych i oparte na współpracy i partycypacji w ryzyku i zysku co do zamierzonego efektu”. Z powyższej definicji wynika, że podstawowymi elementami, które odróżniają *interim management* od konsultingu, są te, że *interim manager* działa wewnątrz organizacji, stając się jej częścią na czas wprowadzania zmian, oraz że ponosi on odpowiedzialność za skuteczność swojej pracy. Często stosowana formuła *success fee* uzależnia część wynagrodzenia *interim managera* od zrealizowanych efektów.

Bardzo dużym atutem jest również to, że zadaniem *interim managera* jest transfer do organizacji własnej wiedzy i doświadczenia w ramach realizowanego zadania. Konsultant sprzedaje swoją wiedzę, więc za dodatkowe pakiety wiedzy wykraczające poza pierwotną umowę, trzeba oddzielnie zapłacić.

KORZYŚCI DLA FIRM

Do korzyści odnoszonych przez firmy decydujące się na IM, należą: bezpieczeństwo osiągnięcia zamierzonego rezultatu oparte na doświadczeniu i sprawdzonych wzorcach, sprawne i terminowe odniesienie zamierzonej korzyści wynikające z charakteru kontraktu czasowego, optymalne koszty dla kontraktu czasowego z określonym rezultatem, a także pozyskanie dla organizacji wiedzy i doświadczenia, które rozwiną jej potencjał w przyszłości.

Interim manager zajmuje się zarządzaniem przedsiębiorstwem podobnie jak menedżer etatowy – można by więc zapytać: „na czym ma polegać nowość?”.

NOWA JAKOŚĆ

W wypadku *interim managementu* istotne jest nie „co?”, ale „jak?”. Nowa jakość, która związana jest z pojawieniem się *interim managementu*, odzwierciedla zmieniający się charakter potrzeb rynku – bardzo wysokie kompetencje i doświadczenie potrzebne na krótkie okresy (wdrożenie zmian, podniesienie rentowności, zwiększenie sprzedaży, wprowadzenie nowego produktu na rynek, relokacja zakładu). Można posłużyć się popularnym przykładem: „Jeżeli chcesz się napić mleka, nie musisz kupować krowy”.

ZADANIA, DO KTÓRYCH WYKORZYSTUJE SIĘ INTERIM MANAGERÓW

O ile powody korzystania z usług konsultantów są jasne i związane z pozyskaniem odpowiedniej wiedzy do rozwiązywania problemów, o tyle zadania, do których wykorzystuje się *interim managerów*, są bardziej złożone. Możemy je podzielić na dwie główne grupy:

- czasowe zastępstwo w wypadku nieobecności menedżera etatowego lub okresowe wzmocnienie liczebności zespołu – tu mechanizm zbliżony

jest do popularnej już w naszym kraju pracy czasowej. Wtedy od *interim managera* nie oczekuje się specjalnej ekspertyzy, ale jedynie „doholowania obszaru”, którym zarządza, do momentu, gdy pałeczkę przejmie od niego menedżer zatrudniony na stałe. Ta formuła jest w Polsce mało popularna i obejmuje zaledwie 16% przypadków zatrudniania *interim managerów*,

- pozyskanie dla organizacji kompetencji i doświadczenia, które na co dzień nie są jej potrzebne. Wtedy właśnie wymagana jest ponadprzeciętna ekspertyza, która ma skutkować podniesieniem sprawności organizacji. Najczęstszymi zadaniami z tego zakresu, dla których korzysta się z *interim managerów*, są: rozwiązywanie problemów wymagających kompetencji eksperckich, restrukturyzacja i zarządzanie zmianą. Ta grupa zadań jest zdecydowanie bardziej popularna i obejmuje 84% przypadków zatrudniania *interim managerów*.

BRANŻE, KTÓRE NAJCZĘŚCIEJ KORZYSTAJĄ Z USŁUG INTERIM MANAGERÓW

Branżą, która najczęściej sięga po *interim managerów*, jest produkcja (19% przypadków). O poziom niżej plasują się usługi dla firm (12% przypadków), IT i telekomunikacja (10% przypadków) oraz handel detaliczny i branża finansowa (po 8% przypadków). Pełen przegląd branż, które korzystają z *interim managementu*, przedstawia się następująco:

JAK ZOSTAĆ INTERIM MANAGEREM?

Nie ma żadnych formalnych ograniczeń uniemożliwiających pracę *interim managera*. O byciu *interim managerem* decydujemy więc sami. Przejawia się to w tym, jak podchodzimy do wykonywanej pracy: mamy zadanie do wykonania, a nie etat, pracujemy dla klienta, a nie dla pracodawcy, jesteśmy rozliczani z efektu, a nie z przepracowanego czasu. Ktoś może powiedzieć, że menedżerowie już pracują w podobny sposób, ale ja się z tym nie zgadzam. Nawet jeżeli zasady te są oficjalnie deklarowane, to ich rozumienie – zarówno po stronie pracodawcy, jak i pracowników – są bardzo dalekie od podejścia, jakie prezentuje koncepcja *interim managementu*.

ILE ZARABIA INTERIM MANAGER?

Płace *interim managerów* są zazwyczaj wyższe niż te oferowane pełnoetatowym pracownikom. Nie ma ustalonych stawek, zatem każdorazowo wynagrodzenie i jego struktura (np. *success fee*) zależy od konstrukcji umowy, rodzaju zadania, czasu jego trwania i przede wszystkim korzyści, jakie odniesie firma dzięki jego realizacji. Stowarzyszenie Interim Managers przygotowało przykładowe porównanie kosztów dla realizacji dziewięciomiesięcznego projektu biznesowego, jakie ponosi firma zatrudniająca *interim managera* lub pracownika etatowego ze wsparciem firm zewnętrznych.

Wynika z niego, że przy wyższych nominalnych wynagrodzeniach *interim managerów* projekty biznesowe zrealizowane przez nich mogą być o 25% tańsze niż w wypadku podejścia tradycyjnego.

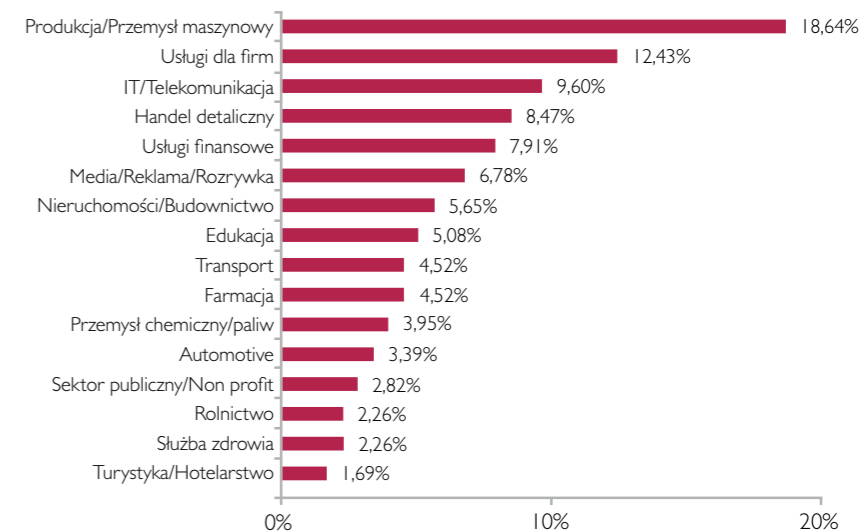
CASE STUDY

Do zilustrowania typowego wyzwania, którego może się podjąć *interim manager*, posłużyć się przykładem z jednego z moich projektów. Pracowa-

Porównanie kosztów dla dziewięciomiesięcznego projektu realizowanego przez pracownika oraz interim managera

Wynagrodzenie miesięczne	9 000	22 500
Pozycja	Pracownik etatowy [zł]	Interim manager [zł]
Analiza przeprowadzona przez firmę konsultingową	50 000	0
Wynagrodzenie brutto za czas wdrożenia w firmę i pracę (pracownik: 3 miesiące, <i>interim manager</i> : 1 tydzień) (pozycja 1)	27 000	5 625
Wynagrodzenie brutto za czas efektywnej pracy (pracownik: 9 miesięcy, <i>interim manager</i> : 9 miesięcy) (pozycja 2)	81 000	202 500
Wynagrodzenie brutto za czas wypowiedzenia (pracownik: 1 miesiąc, <i>interim manager</i> – brak) (pozycja 3)	9 000	0
Koszty dodatkowe – urlop, choroba	17 550	0
ZUS plus składka zdrowotna dla pozycji 1, 2, 3	24 219	0
Dodatkowe świadczenia (samochód służbowy, telefon komórkowy, abonament medyczny) za okres zatrudnienia: 13 miesięcy	35 100	0
Dedykowany program szkoleniowy wspierający zakres pracy pracownika (10 dni szkoleniowych po 3000 zł dziennie)	30 000	0
SUMA	273 869	208 125

Dodatkowe niemierzalne korzyści z zatrudnienia *interim managera*:
IM zatrudnia się, by osiągnąć zamierzony cel, pracownik zaś sprzedaje swój czas i zobowiązuje się dokładać należytej staranności w trakcie realizacji przydzielonych obowiązków.
W wypadku IM kupuje się konkretne profilowane doświadczenie, gdy zaś chodzi o pracownika, to kupuje się jego potencjał.
Analiza przeprowadzona przez *interim managera* może być mniej profesjonalna od analizy firmy konsultingowej, ale zalecenia będą uwzględniały możliwości wdrożeniowe, ponieważ to IM będzie te zalecenia wdrażał.
Szkolenia prowadzone przez IM są realizowane w czasie i zakresie niezbędnym do realizacji projektu, a zdobyta wiedza niezwłocznie utrwalana w czasie codziennej pracy.



łem dla firmy produkcyjnej, której zależało na poprawie własnego procesu dystrybucji. Wysokość budżetu tego obszaru sięgała 60 mln zł, więc nawet drobne poprawy efektywności funkcjonowania przekładały się na istotny wzrost zysku. Nastawienie na klienta powodowało, że dział handlowy przyjmował do realizacji zlecenia, co do których wiadomo było, że mogą się okazać trudne do realizacji. Tłumaczono to chęcią pomocy klientowi i otwarciem się na potrzeby odbiorców.

Brak uporządkowanych i efektywnych procesów wewnętrznych w firmie – zarówno produkcyjnych, jak i logistycznych – powodował konieczność utrzymywania „na wszelki wypadek” dodatkowej (zapasowej) liczby pracowników oraz maszyn do obsługi okresów zwiększonej aktywności dystrybucyjnej (brak zrównoważenia podaży z popytem na zasoby). Podobnie sytuacja miała się ze środkami transportowymi – utrzymywano je w gotowości i często sięgano po awaryjny tryb niezwłocznych dostaw. Oczywiście dostawy w trybie awaryjnym kosztowały znacznie więcej niż regularne.

Przyjmowanie do realizacji ryzykownych zleceń z często nierealnymi terminami dostawy powodowało, że na czas nie docierały ani zamówienia awaryjne, ani zamówienia regularne.

W rezultacie doszło do sytuacji, w której firma utrzymywała niepotrzebne, kosztowne zasoby na produkcji i w magazynie, przepłacała za dostawy do klientów, które i tak docierały niezgodnie z ustalonymi warunkami.

Rozwiązaniem tej sytuacji okazało się uporządkowanie całego procesu: od zamówienia, do dostawy i jego bezwzględne przestrzeganie na całej ciągłości przez wszystkie działy firmy oraz podwykonawców usług transportowych.

Wprowadzenie mechanizmu ciągłej poprawy zauważonych niedociągnięć na poziomie całej firmy, a nie tylko na poziomie działu, pozwoliło usuwać przyczyny problemów nawet w sytuacji, gdy pojawiały się one w zupełnie innych miejscach w firmie.

Jednak największym zaskoczeniem były efekty otwartych rozmów z klientami firmy, podczas których okazało się, że fundament, na którym dotychczas budowano całe podejście do klienta, był błędny. Otóż okazało się, że klienci woleli mieć zapewnioną przewidywalność dostaw i gwarancję ich terminowości, nawet kosztem rezygnacji z możliwości uciekania się do dostaw awaryjnych.

W efekcie zrealizowanego projektu osiągnięto oszczędności sięgające 8,5% kosztów procesu, ale przede wszystkim wzrosło zadowolenie klientów, o które przecież chodziło firmie od samego początku.

Rozwiązanie tego problemu było możliwe tylko dzięki umiejętności globalnego spojrzenia na wszystkie procesy w firmie oraz możliwości ich zmiany. Z reguły szefowie poszczególnych pionów nie mają takich możliwości, a zarząd jest zbyt zajęty, by wnikać w szczegółowe rozwiązania operacyjne. Tego typu sytuacje idealnie nadają się dla *interim managerów*. ■