



STOWARZYSZENIE
INTERIM
MANAGERS

2023

RAPORT Z BADANIA
ZREALIZOWANEGO W 2022 ROKU

INTERIM MANAGEMENT W POLSCE

OPRACOWANIE MERYTORYCZNE:
DOROTA WIECZOREK

ZESPÓŁ PROJEKTOWY:

Marzena Dalka

Monika Buchajska-Wróbel

Stanisław Wojnicki

dr Grzegorz Sobiecki

www.stowarzyszenieim.org

ul. Filtrowa 75/17

02-032 Warszawa

e-mail: kontakt@stowarzyszenieim.org

tel: 22 50 234 70

SPIS TREŚCI

Dlaczego warto przeczytać ten raport?.....	3
Co to jest Interim Management?.....	4
O Stowarzyszeniu Interim Managers.....	4
Interim Management w liczbach.....	5
Ile lat pracujesz w formule Interim Management.....	5
Struktura wieku Interim Managerów.....	6
Udział kobiet w rynku Interim Management.....	6
Słonność Interim Managerów do podjęcia stałej pracy.....	7
Zrealizowane projekty Interim Management.....	7
Role w projektach Interim Management – poziom zarządzania w projektach.....	8
Długość projektów Interim Management.....	8
Wysokość stawek.....	9
Ocena rozwoju rynku 2022.....	10
Jakie firmy korzystają z usług Interim Managerów.....	10
Jakie branże dominują w projektach Interim Management.....	12
Powody zatrudnienia Interim Managera.....	13
Obszary interwencji w projektach Interim Management.....	13
Jak oceniasz trendy w rozwoju rynku Interim Management w 2023.....	14
Źródła pozyskiwania projektów.....	15
Współpraca z Service Providerami.....	16
"Interim Management - coraz bardziej popularna forma zarządzania projektami w Polsce".....	18
Polski rynek Interim Management na tle rynków europejskich.....	19
Kobiety w Interim Management.....	20
Interim management jako sposób na znalezienie pracy dla 50+.....	21
Dlaczego rynek IM nie rośnie i jak to zmienić?.....	21
Interim Management jako insourcing zarządzania w firmach rodzinnych.....	23
Czy Interim Management jest dla każdego?.....	26
Interim Manager czy Ekspert ?.....	27

Dlaczego warto przeczytać ten raport?



Dorota Wieczorek

**Członek Zarządu SIM
SIM Certyfikowany Interim
Manager®**

Przedstawiamy Państwu wyniki kolejnego badania rynku Interim Management, które przeprowadzamy regularnie od roku 2011.

Od trzech lat badanie zyskało szerszy, międzynarodowy charakter, od momentu dołączenia do badania dzięki współpracy z INIMA - International Network of Interim Management Associations.

W 2021 roku ta Europejska Sieć Stowarzyszeń Interim Management (INIMA) po raz pierwszy skoordynowała badanie we wszystkich 9 krajach członkowskich. Od dwóch lat porównujemy wyniki polskich badań według jednolitej metodologii INIMA, aktualnie wśród 11 krajów.

Regularne badanie rynku Interim Management to unikalna inicjatywa,

dzięki której, możemy corocznie monitorować rozwój usług Interim Management (zarządzania czasowego) na polskim rynku.

W ubiegłym roku „zawód” Interim Manager (IM) został wpisany do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji (ZSK). Jest to ważny etap w rozwoju i popularyzacji tej formy świadczenia profesjonalnych usług biznesowych. ZSK określa wymagania w obszarze wiedzy, umiejętności i kompetencji oraz standardy potwierdzania funkcjonujących w tym systemie kwalifikacji, co gwarantuje wysoką jakość certyfikatów zawodowych wydawanych w ramach systemu.

Jak pokazują doświadczenia innych krajów europejskich, dzięki wprowadzeniu systemu porządkującego rynek kwalifikacji, powinna wzrosnąć liczba osób zainteresowanych formalnym potwierdzeniem i podnoszeniem swoich kompetencji. Skorzystają więc na tym wszyscy: sami managerowie, zarówno w kraju, jak i za granicą, przedsiębiorstwa oraz organizacje branżowe. Dzięki temu przedsiębiorca sięgający po Interim Managera będzie mógł zweryfikować jego umiejętności na polskim i zagranicznym rynku pracy.

Co jest ważne, Stowarzyszenie Interim Managers (SIM) otrzymało status jednostki certyfikującej i w tym roku w grudniu po raz pierwszy przeprowadzimy proces certyfikacji w nowym układzie również

z udziałem tzw. podmiotu zewnętrznego zapewniania jakości. Certyfikat będzie ważny 5 lat.

Po więcej szczegółów zapraszamy już wkrótce na naszą stronę <https://stowarzyszenieim.org>.

Kończymy przygotowania do wdrożenia wszystkich wymagań tej certyfikacji.

Wracając do wyników badania widzimy, że typowy Interim Manager w Polsce to na ogół mężczyzna (77% badanych) w wieku 46-55 lat, który ma za sobą ponad 5 projektów, działa na rynku od ponad 6 lat, najczęściej prowadzi projekty na stanowiskach zarządczych. Najczęściej projekty są realizowane w firmach MŚP, również w firmach rodzinnych. Ich zakres obejmuje głównie: zarządzanie w przedsiębiorstwie, rozwój biznesu, zarządzanie zmianą.

Jego wynagrodzenie kształtuje się powyżej 300 Euro dziennie. Szukając projektów współpracuje najczęściej z dwoma service providerami, jednak najczęściej zdobywa nowe zlecenia poprzez własne działania, wśród których dominuje osobista sieć kontaktów.

Więcej nie zdradzam, zapraszam do zapoznania się z pozostałymi ciekawymi wynikami naszego badania. Liczę, że raport dostarczy Państwu cennej wiedzy i inspiracji w realizacji swojej ścieżki zawodowej.

Co to jest Interim Management?

Interim Management to czasowe, zdefiniowane co do celu i zakresu działanie wewnątrz organizacji, realizowane przez osobę fizyczną (Interim Managera), nakierowane na

na osiągnięcie konkretnych, ustalonych rezultatów biznesowych oraz oparte na współpracy i partycypacji w ryzyku i zysku - w odniesieniu do zamierzonego efektu. Najważniej-

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

O Stowarzyszeniu Interim Managers

Stowarzyszenie Interim Managers (SIM) powstało w 2009 r. z inicjatywy osób, które na co dzień wdrażają w życie ideę Interim Management. Prowadzi działalność publiczną na rzecz promowania idei Interim Management. Swoją misję realizuje poprzez tworzenie standardów rynku, działanie na rzecz podnoszenia kwalifikacji kadr menedżerskich, dbałość o wysoką jakość działań oraz stosowane na co dzień wysokie normy etyczne. Wspiera rozwój profesjonalnych kontaktów między środowiskiem Interim Managerów a decydentami i szerokim audytorium w sferach: biznesowej, społecznej i naukowej. Działając na rzecz promocji idei Interim Management oraz edukacji rynku Stowarzyszenie podejmuje szereg różnorodnych inicjatyw o charakterze zarówno lokalnym, jak i ogólnopolskim, a także międzynarodowym.

W bogatym dorobku istniejącej już 14 lat organizacji znajdują się m.in. 24 konferencje SIM organizowane w całym kraju, w tym 11 wydarzeń w ramach projektu unijnego. Daje to w sumie ponad 180 godzin prelekcji oraz ok. 2400 uczestników, z których 50% to decydenci w swoich organizacjach. Członkowie SIM przeprowadzili do dzisiaj ponad 650 godzin szkoleń i warsztatów

promujących metodykę i narzędzia Interim Management, zorganizowali setki indywidualnych spotkań edukacyjno - informacyjnych z przedstawicielami biznesu. Organizowana doroczna Konferencja Interim Management jest unikalnym w kraju wydarzeniem poświęconym tematyce zarządzania czasowego. Konferencja Interim Management to okazja do spotkania i merytorycznych rozmów całego środowiska: przedsiębiorców, naukowców, ekspertów rynku gospodarczego, a także sympatyków idei oraz samych interim managerów. Każdorazowo dyskusje, debaty i prelekcje poruszają najbardziej aktualne zagadnienia biznesowe. Dotychczas tematyka konferencji koncentrowała się wokół takich zagadnień jak przemiany rynkowe, przekształcenia prawne i własnościowe, reorganizacje i restrukturyzacje, specyfika funkcjonowania polskich firm, w tym także firm rodzinnych i start-upów.

W 2019 roku do oferty konferencji dołączyła propozycja spotkań w ramach inicjatywy „Razem dla Różnorodności w Biznesie”. Aktywność promująca różnorodność wpisuje się w ideę interim management, która zawiera w sobie

pierwiastek integrujący pokolenia, kobiety i mężczyzn, a także różne kultury i społeczności.

Potrzeba organizacji kolejnych wydarzeń z pewnością świadczy o rosnącym zapotrzebowaniu na wiedzę i wymianę doświadczeń w zakresie stosowania nowoczesnych narzędzi zarządczych. Wymusza to również dynamicznie zmieniające się środowisko biznesowe trzeciej dekady XXI wieku.

W 2021 roku, po dwóch latach intensywnej pracy przygotowawczych prowadzonych przez grupę członków SIM, kwalifikacja rynkowa: „Realizacja projektów Interim Management” została włączona do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji. Tym samym SIM zyskał uprawnienia do weryfikacji kwalifikacji oraz do ewaluacji zewnętrznej. Biorąc pod uwagę fakt, że krajowy system jest częścią systemu unijnego, oznacza to, że nasze certyfikaty, potwierdzające kompetencje i kwalifikacje Interim Managerów, uznawane są w całej Unii Europejskiej.

Informacje o badaniu

Interim Management w liczbach

W bieżącej edycji badania wzięło udział 81 respondentów w tym 49 aktywnych członków SIM (60%). Zostało przeprowadzone metodą ankietową online w lutym 2023 roku. Badanie rynku Interim Management prowadzone jest przez Stowarzyszenie Interim Managers systematycznie od 12 lat i dostarcza cennej wiedzy o trendach na rynku

pracy projektowej. Przeprowadzając badanie Stowarzyszenie podejmuje próby odpowiedzi na szereg pytań, na przykład:

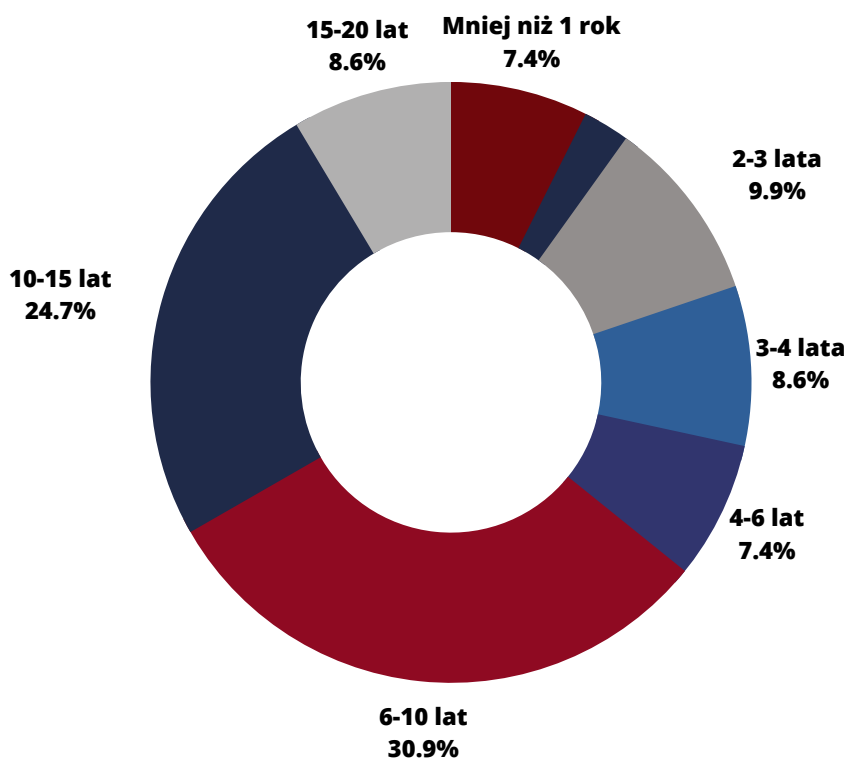
- Jaki jest typowy profil Interim Managera?
- Jakie firmy sięgają po to rozwiązanie?
- Z jakich powodów zatrudnia się menedżerów czasowych?

- Jaką rolę na rynku usług interimowych odgrywają service providerzy?

To tylko nieliczne z zagadnień, którym chcemy nadać liczbowe ramy, wskazując rynkowe trendy w rozwoju Interim Management.

Interim Managerowie w Polsce

Ile lat pracujesz w formule Interim Management?



W tegorocznym, trzecim już międzynarodowym badaniu SIM we współpracy z INIMA, w badanej próbie wzięli udział głównie managerowie z dużym doświadczeniem - powyżej 6 lat pracy jako IM (63%). W wynikach badania ubiegłego roku udział respondentów w poszczególnych grupach doświadczenia był bardziej równomierny. Być może coraz więcej osób traktuje Interim Management jako długoterminową ścieżkę kariery.

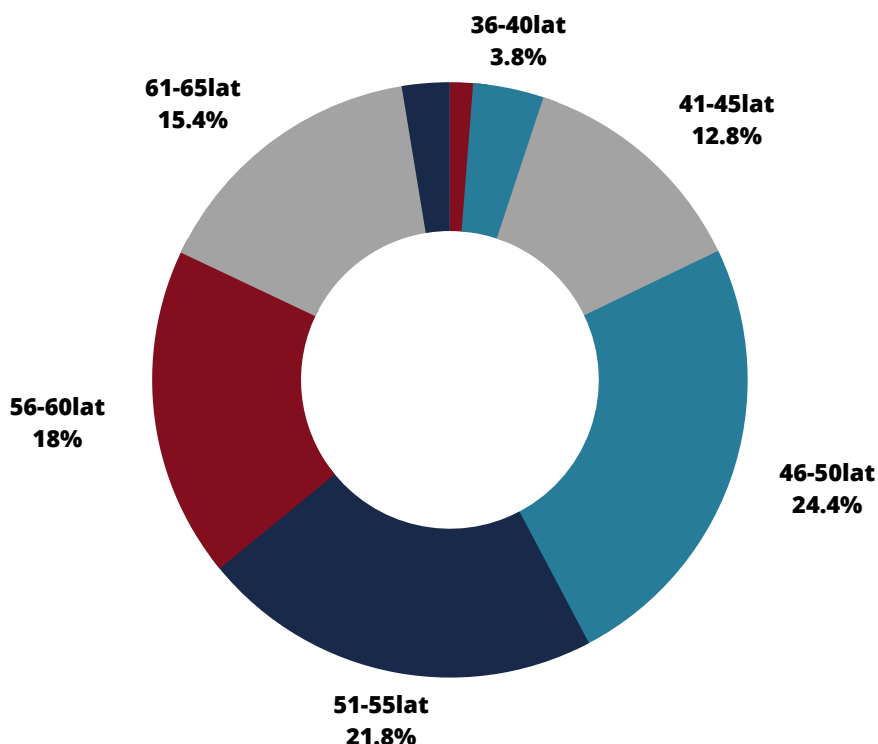
Wykres 1: Doświadczenie w roli Interim Managera

Struktura wieku Interim Managerów

Interim Management jest formułą aktywności zawodowej, w której wiek i bogate doświadczenie zawodowe są atutem. Tę ścieżkę zawodową wybierają menedżerowie

50+, którzy stanowią ponad połowę (53%) uczestników tegorocznego badania (wzrost o 8% w stosunku do ubiegłorocznego badania). Dojrzałym menedżerowie z bogatym doświad-

zeniem wyniesionym z wielu organizacji i rynków posiadają dużą wiedzę oraz sprawdzone rozwiązania, które potrafią implemencować w kolejnych organizacjach.



Wykres 2: Struktura wieku Interim Managerów

Udział kobiet w rynku Interim Management

23%

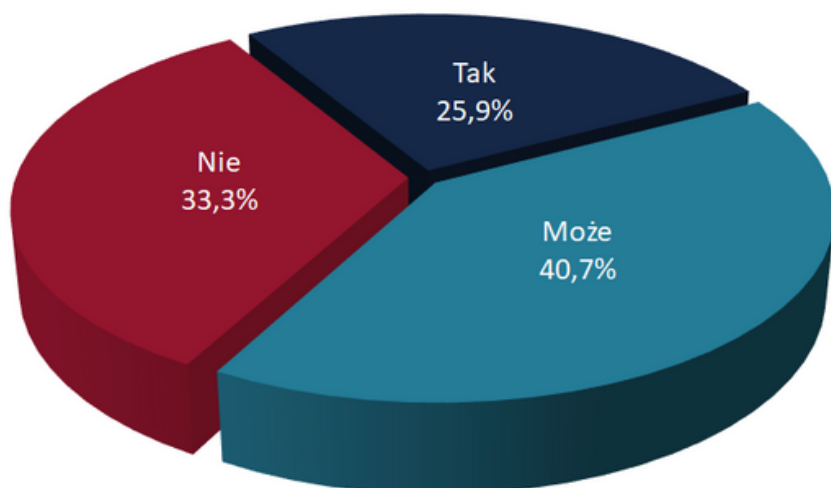
KOBIETY

77%

MĘŻCZYŹNI

Od lat rynek Interim Management, nie tylko w Polsce, jest zdominowany przez mężczyzn. Chociaż na tle pozostałych krajów Polska jest liderem, jeżeli chodzi o udział kobiet w projektach Interim Management. Wynik tegorocznego badania SIM w kategorii aktywności kobiet w tej formule wyniósł 23%. Struktura płci wśród respondentów badania od 2021 roku utrzymuje się na bardzo zbliżonym poziomie.

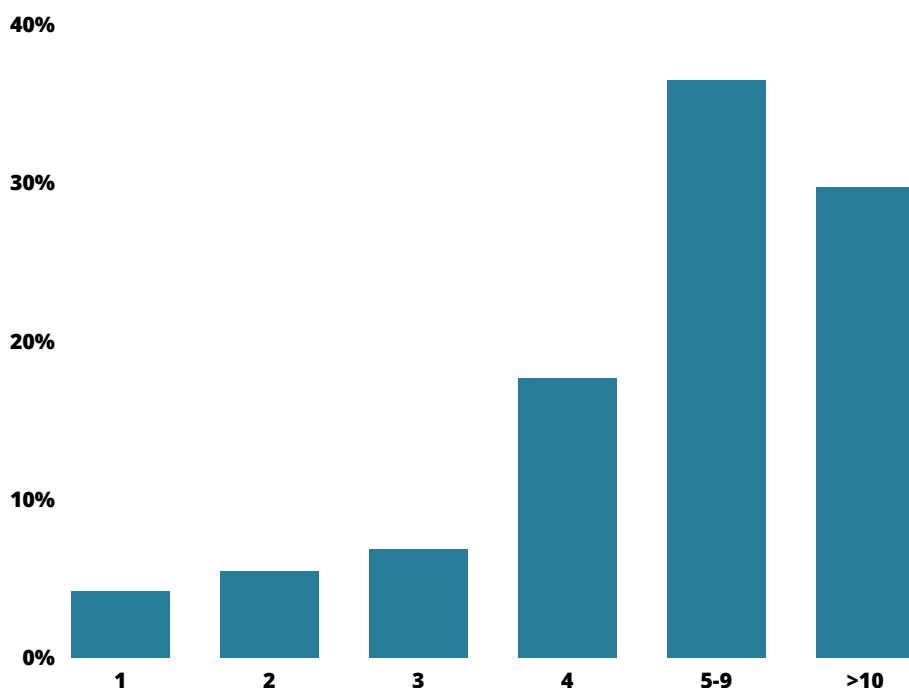
Skłonność Interim Managerów do podjęcia stałej pracy



Interim Managerowie wskazują elastyczność warunków pracy, jako jedną z kluczowych zalet funkcjonowania w tym „zawodzie”, lecz ponad 66% respondentów jest otwarta na ciekawe projekty stałe (7% więcej niż ubiegłym roku).

Wykres 3: Struktura wieku Interim Managerów

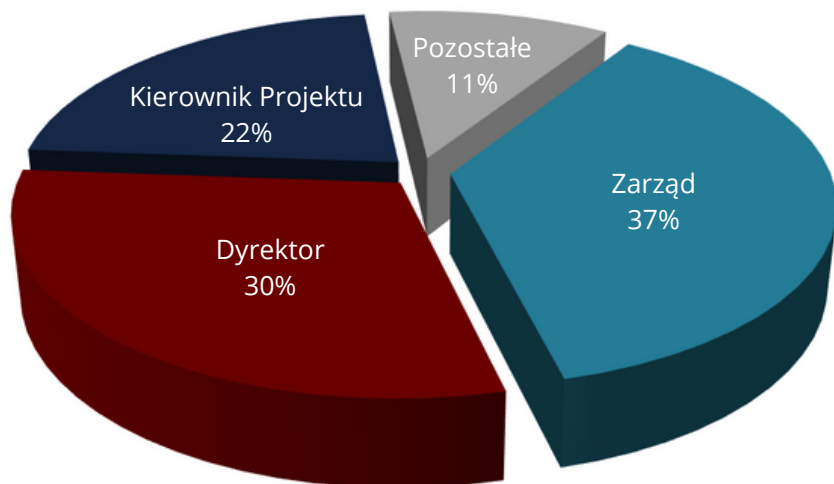
Zrealizowane projekty Interim Management



W porównaniu do wyników ubiegłorocznego badania obserwujemy wzrost udziału doświadczonych Interim Managerów z większą liczbą zrealizowanych projektów (o ponad 10% zarówno wśród menedżerów z 5-9 projektami i podobnie w przypadku osób posiadających w swoim portfolio ponad 10 projektów). Można więc zauważyć, że zmiana składu próby badawczej w stosunku rok do roku (ponad 60% to członkowie SIM) wskazuje na to, że to w Stowarzyszeniu są osoby dłużej funkcjonujące w formule Interim Management, przez co mają zdecydowanie mniej problemów z pozyskiwaniem zleceń. Duża część projektów pochodzi od dotychczasowych klientów lub z ich poleceń oraz sieci osobistych kontaktów.

Wykres 4: Liczba zrealizowanych projektów Interim Management

Role w projektach Interim Management – poziom zarządzania w projektach

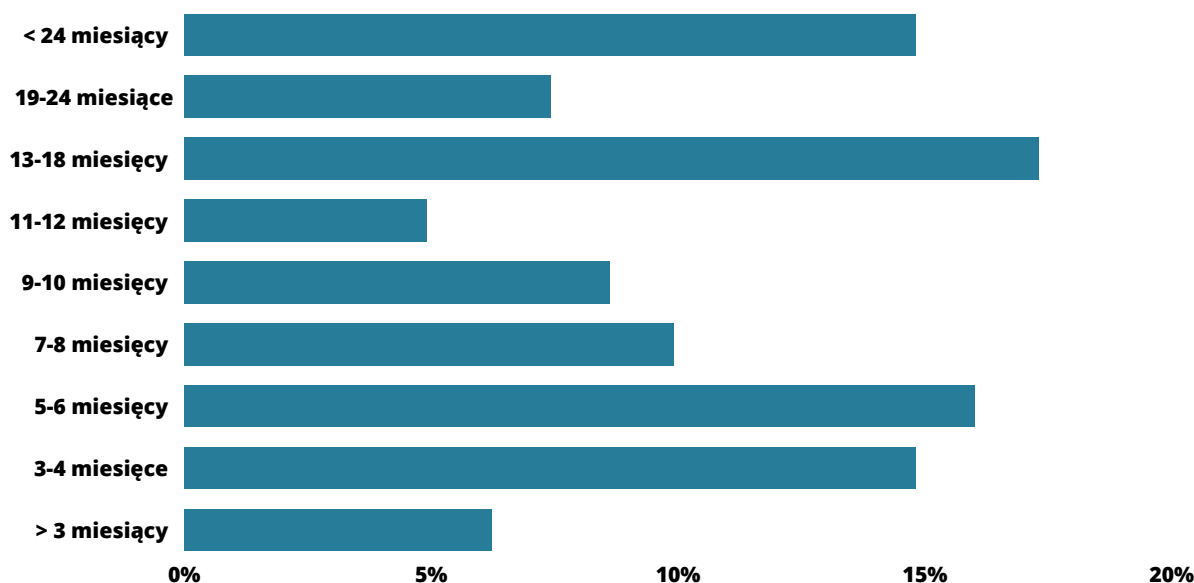


Interim Managerowie w Polsce od lat prowadzą projekty, których realizacja wymaga dużego wpływu wykonawczego na organizację klienta. Stąd utrzymujące się proporcje zajmowanych stanowisk w hierarchii zarządczej, ze wskazaniem na ponad 76% stanowisk w zarządzie oraz poziomie dyrektorskim. Jednocześnie projekty te obejmują elementy transformacyjne w organizacji klienta.

Wykres 5: Jakie role przyjmujesz jako Interim Manager?

Długość projektów Interim Management

Przed pandemią dominowały projekty krótkie, trwające nie dłużej niż 6 miesięcy (ponad 50% projektów). Projekty trwające ponad rok zaledwie 20%. W ostatnich dwóch latach trend zmienił się i nastąpił znaczny wzrost projektów trwających powyżej 12 miesięcy, które obecnie stanowią nieco ponad 40% wszystkich projektów.



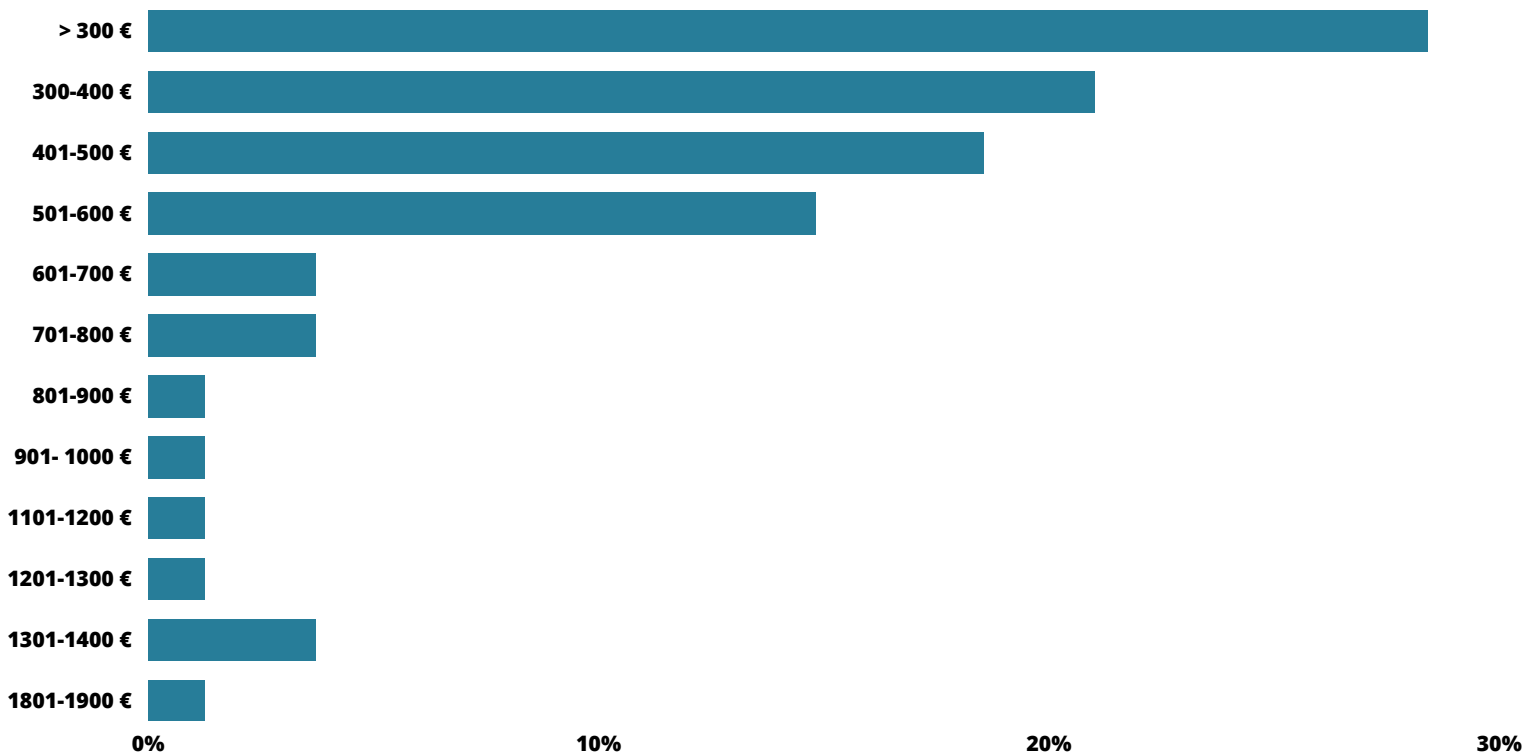
Wykres 6: Jak długo trwa projekt Interim Management

Wysokość stawek

W kolejnym roku polscy Interim Managerowie pracują głównie na stawkach nie przekraczających 500 euro za dzień (ok. 68%). W stosunku do ubiegłego roku dwukrotnie

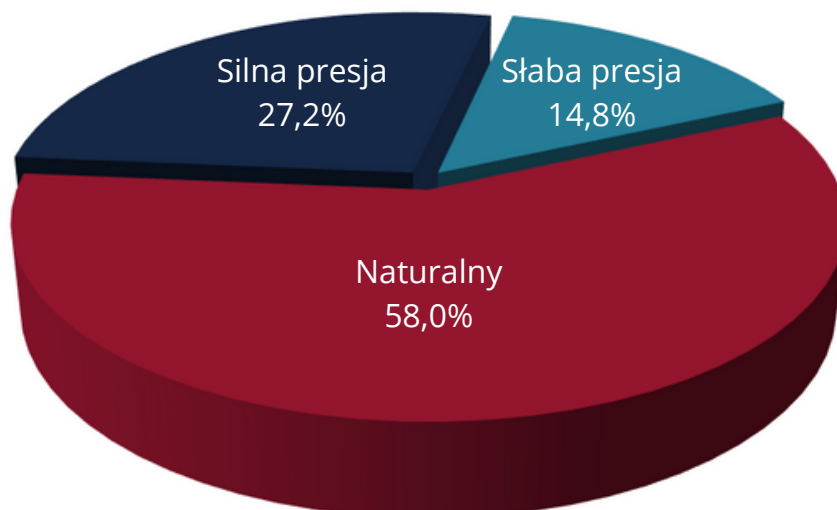
wzrósł udział menedżerów realizujących projekty na poziomie stawek 500-600 euro (z 7% do 14,8%). Stawki powyżej 700 euro nadal otrzymuje zaledwie 16% Interim

Managerów. Obecna i przewidywana presja na obniżenie stawek w najbliższym okresie pozostaje na porównywalnym z ubiegłym rokiem poziomie.



Wykres 7: Wysokość stawek w projektach Interim Management

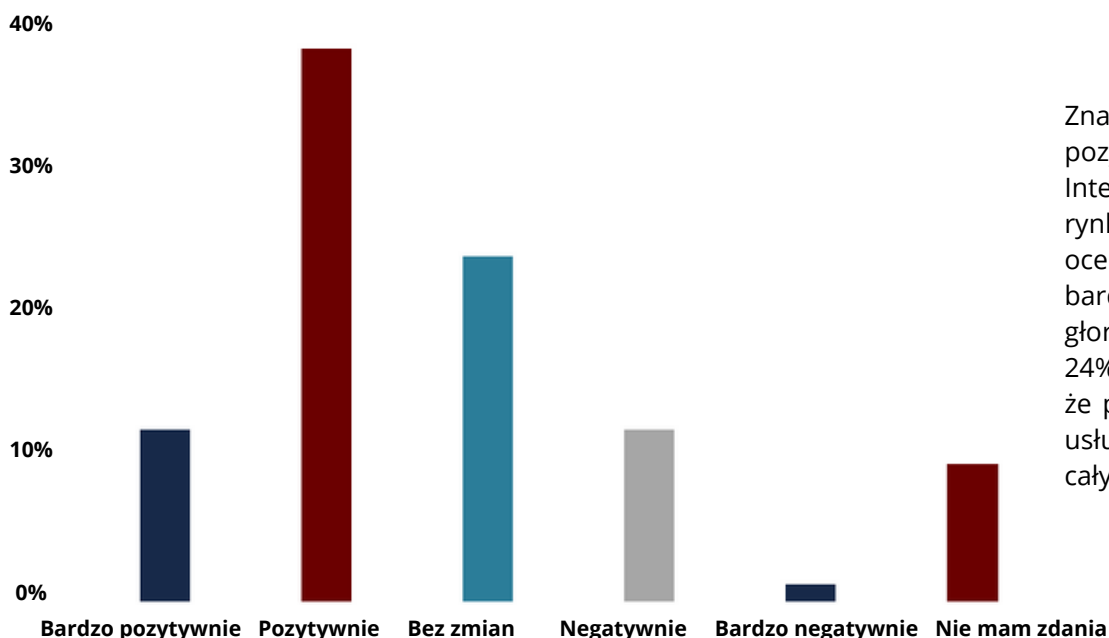
Polscy Interim Managerowie w zasadzie nie obserwują presji ze strony Klientów na obniżanie wynagrodzenia z tytułu realizacji projektów interimowych – jedynie 27% odczuwało presję ze strony przedsiębiorców.



Wykres 8: Ocena presji na obniżenie stawki dziennej w ostatnich 6 miesiącach 2022 r

Rynek i klienci

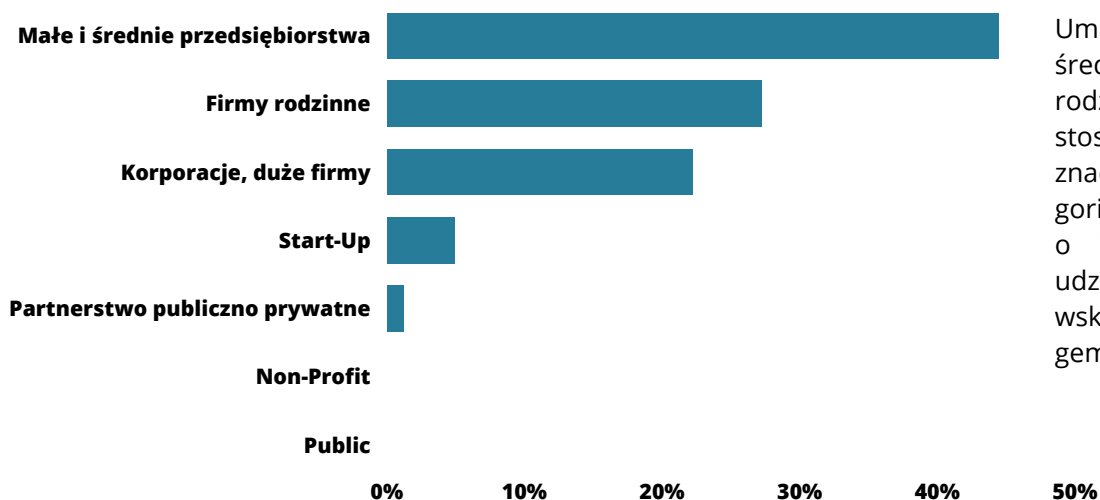
Ocena rozwoju rynku 2022



Znacząco poprawiło się pozytywne postrzeżenie przez Interim Managerów rozwoju rynku. 51,8% respondentów ocenia rynek pozytywnie i bardzo pozytywnie (w ubiegłorocznym badaniu 45%), a 24% bez zmian. To potwierdza, że popyt ze strony klientów na usługi Interim Management cały czas rośnie.

Wykres 9: Ocena rozwoju rynku IM w Polsce w 2022 roku

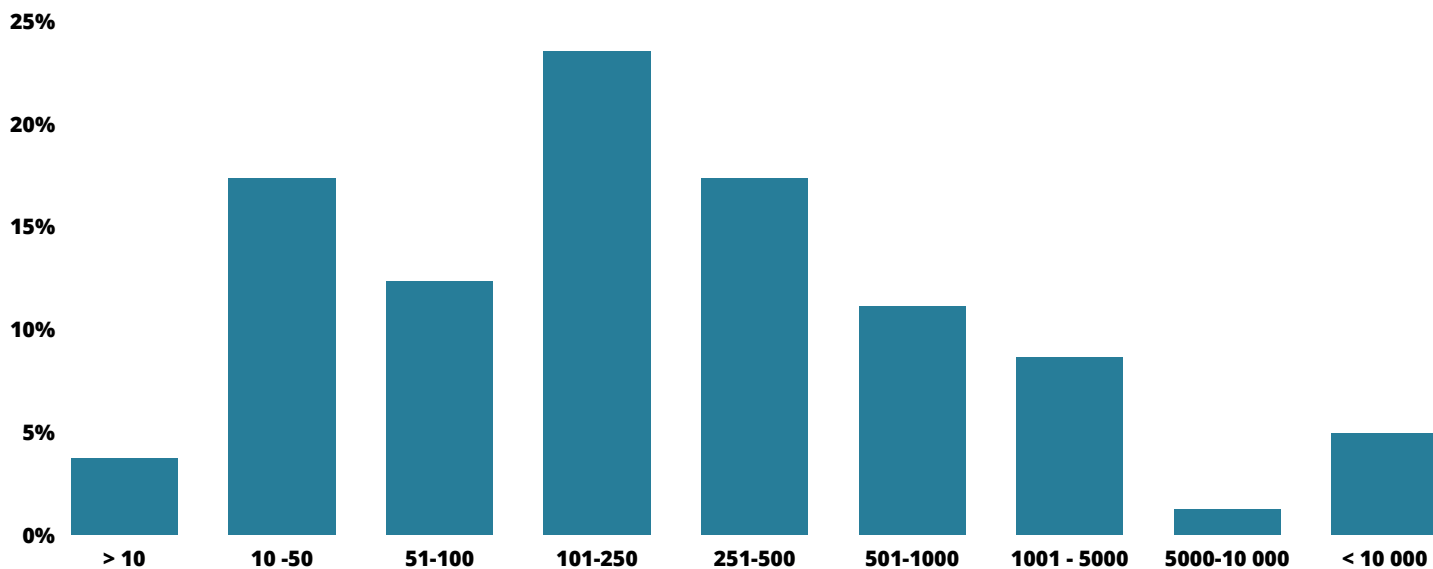
Jakie firmy korzystają z usług Interim Managerów



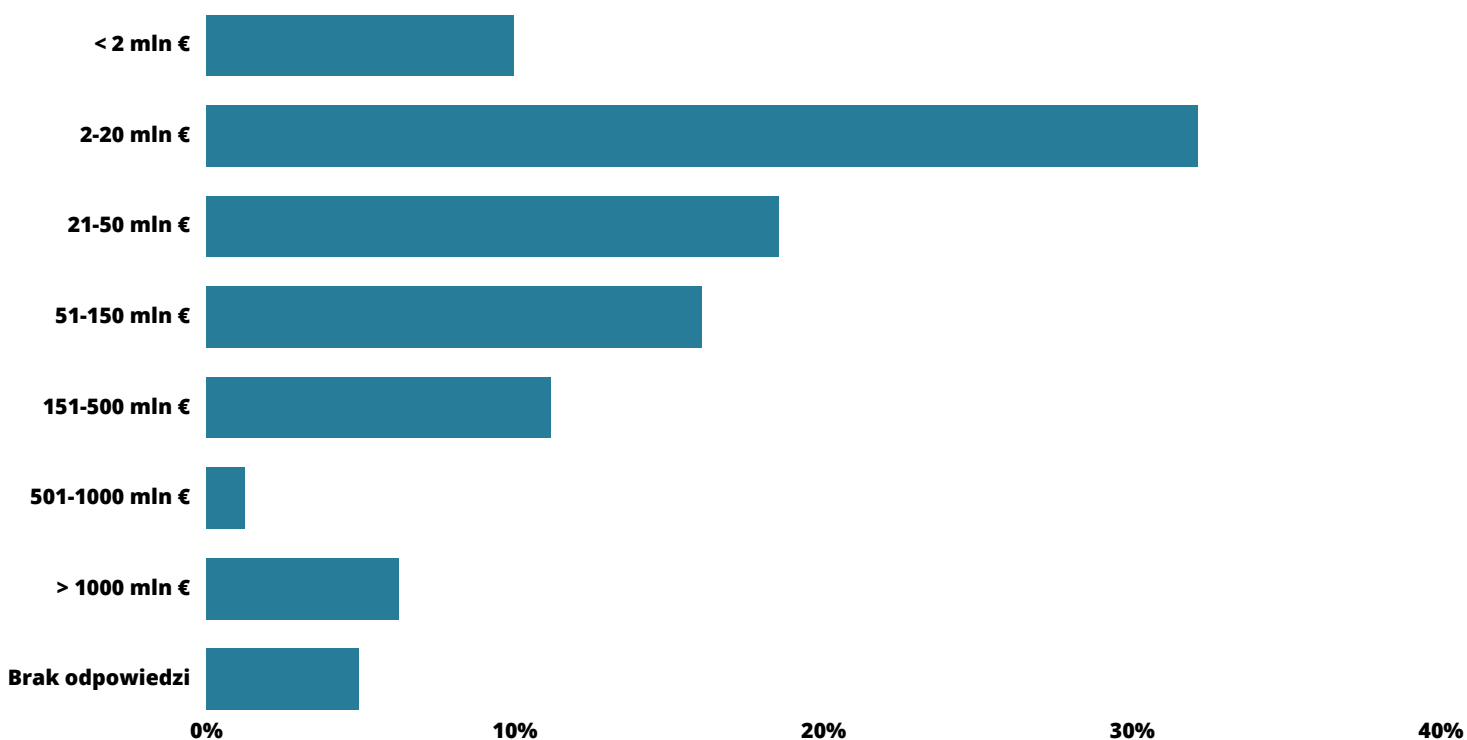
Umacnia się rola sektora małych i średnich przedsiębiorstw oraz firm rodzinnych – 71% (wzrost o 7%). W stosunku do poprzedniego badania znacząca zmiana nastąpiła w kategorii dużych firm i korporacji wzrost o 13% oraz drastyczny spadek udziału sektora publicznego - brak wskazań na projekty Interim Management.

Wykres 10: Z jakich sektorów gospodarki pochodzą klienci

Podobnie jak w poprzednim badaniu najczęściej zleceń dotyczyło firm zatrudniających do 500 pracowników – 74,1% (poprzednio 72%), z czego największą część (56%) dotyczyła sektora MŚP firm zatrudniających do 250 pracowników.



Wykres 11: Wielkość firm- liczba pracowników



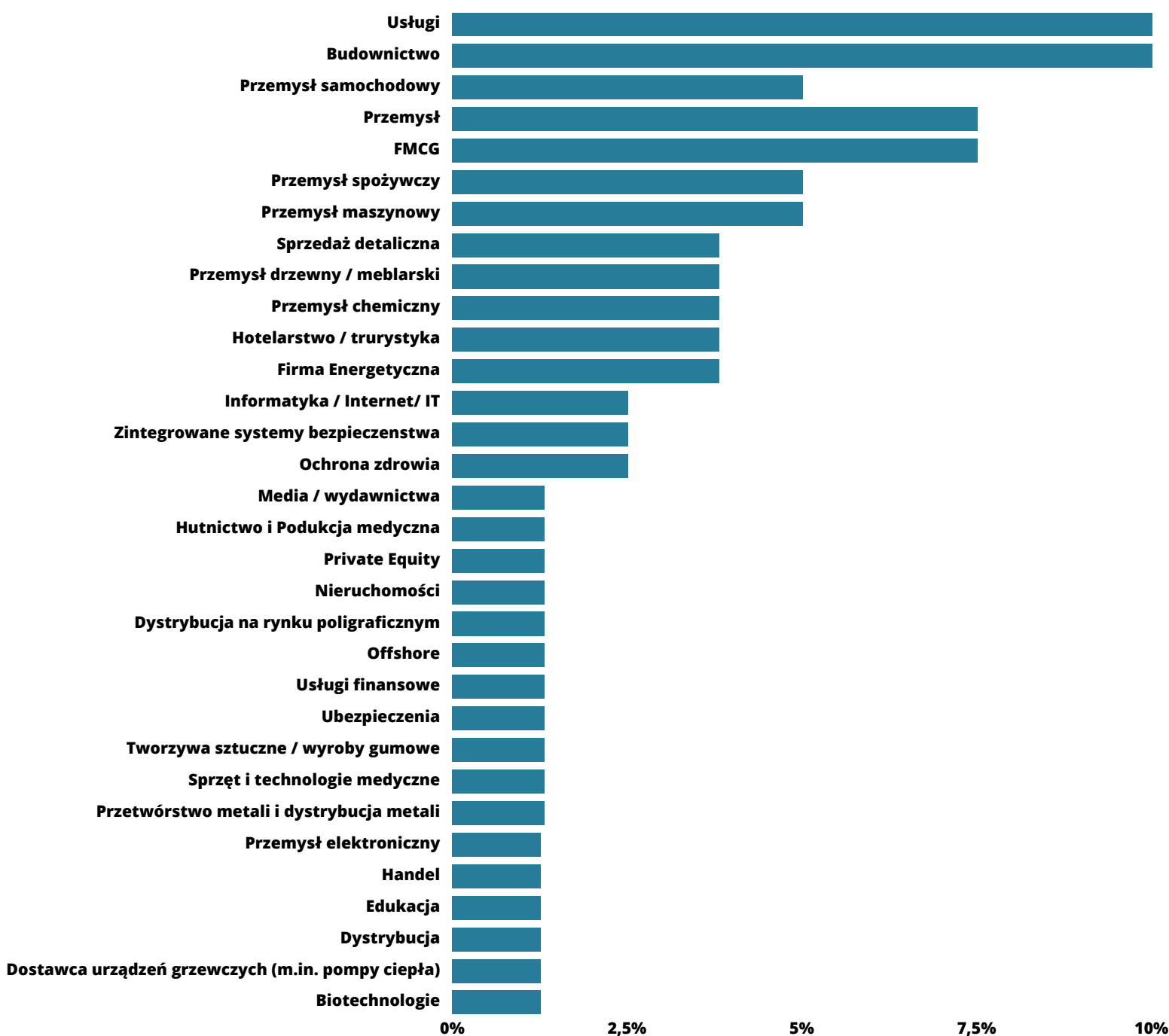
Wykres 12 : Wielkość firm – obrót w mln Euro

Jakie branże dominują w projektach Interim Management

Klienci projektów Interim Management pochodzili z 32 różnych branż. Jednak zdecydowanie najwięcej projektów było zrealizowanych w spół-

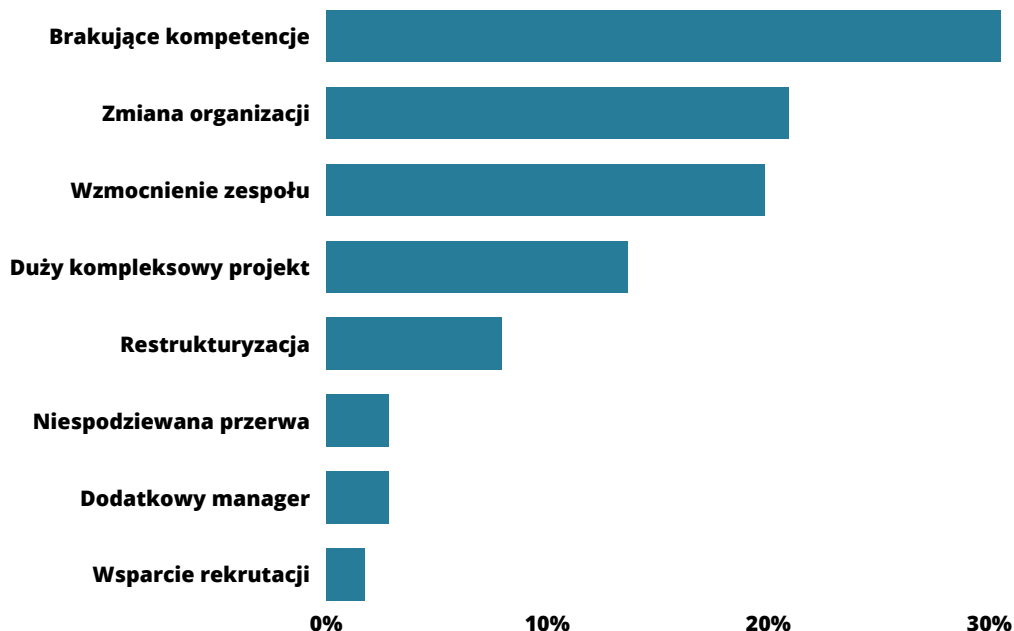
kach przemysłowych (ponad 40%) z wiodącym udziałem przemysłu samochodowego, maszynowego i spożywczego. W tegorocznym badaniu

najmniej projektów było realizowanych w sektorze finansowym, handlu, edukacji i handlu.



Wykres 13: Branża ostatniego projektu

Powody zatrudnienia Interim Managera



Od lat bez zmian pozostają główne powody, dla których firmy decydują się na wsparcie Interim Managera. Najczęściej są to: brakujące w firmie kompetencje, zmiany w organizacji, konieczność wzmocnienia istniejącego zespołu oraz duży kompleksowy projekt.

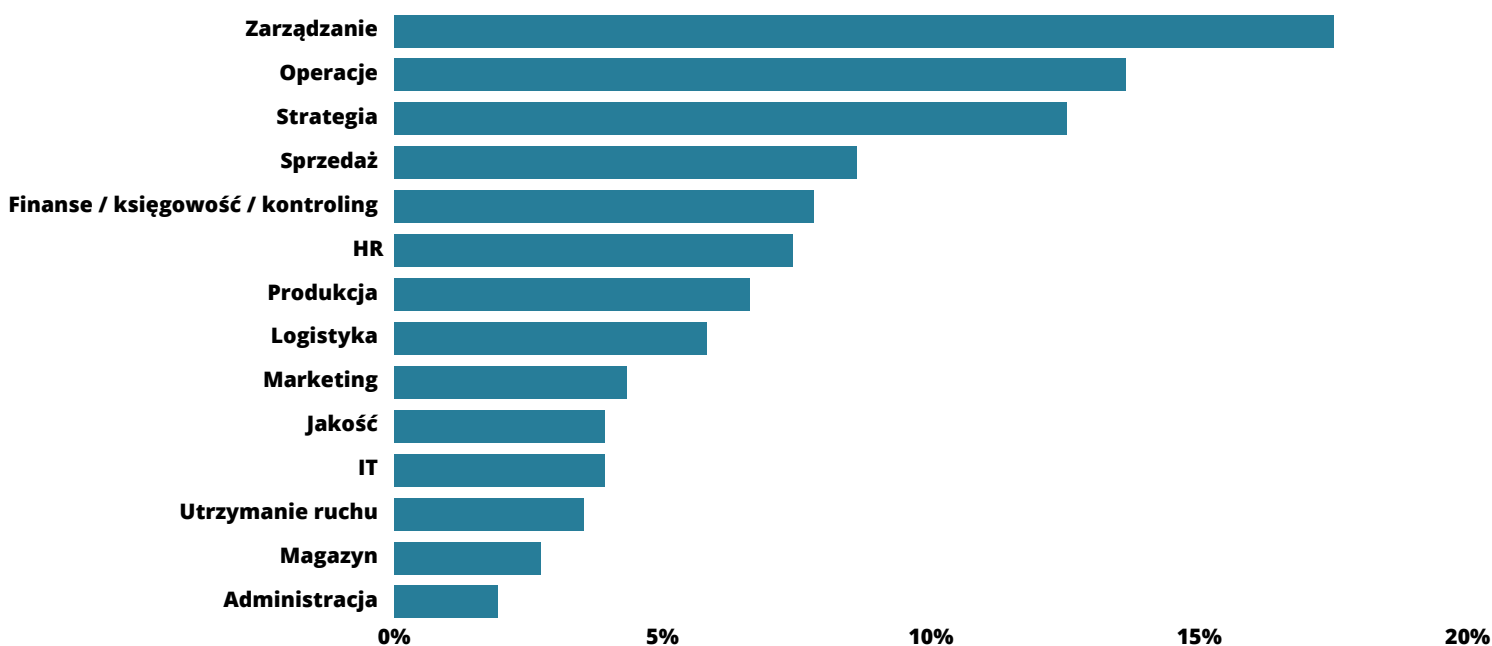
Wykres 14 : Powody zatrudnienia Interim Managera

Obszary interwencji w projektach Interim Management

Niezmiennie w stosunku do poprzednich lat, wiodącym obszarem interwencji jest zarządzanie i operacje oraz strategia. Zmiana nastąpiła na

miejscu 4, które zajęła sprzedaż (w poprzednim badaniu była to produkcja). Wyraźnie zmienia się podejście przedsiębiorców, którzy kon-

centrują się na popycie (optymalizacja procesów sprzedażowych i dotarcie do klienta) w miejsce doskonalenia procesów na produkcji.



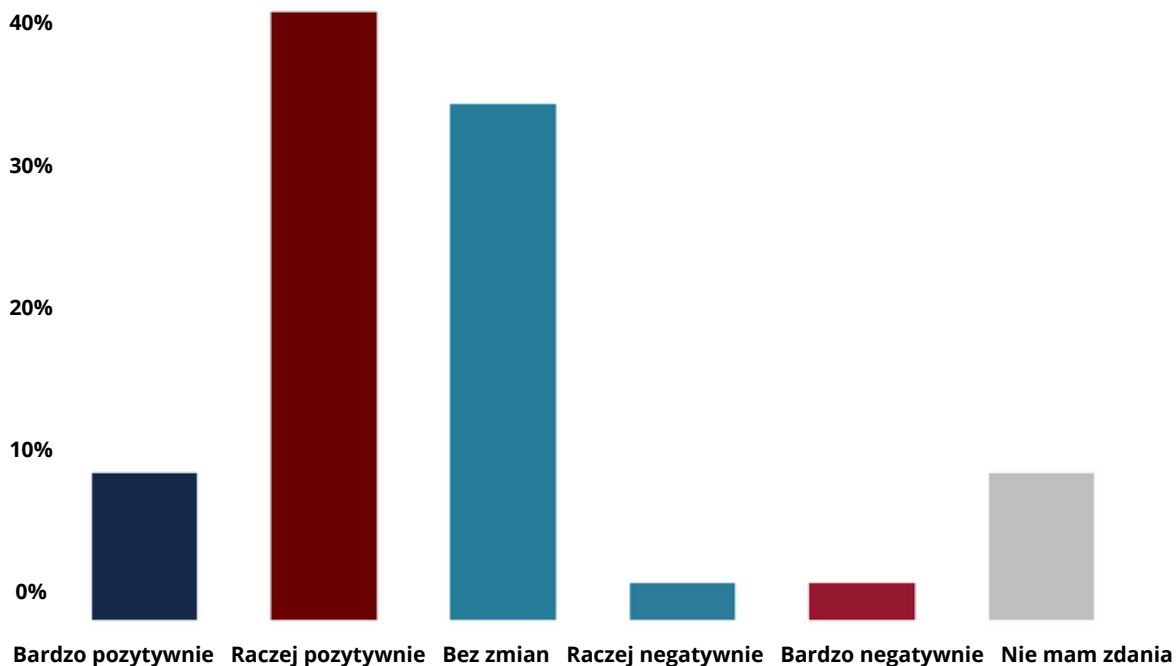
Wykres 15: Obszary interwencji Interim Managerów

Jak oceniasz trendy w rozwoju rynku Interim Management w 2023

Podobnie jak w ubiegłym roku większość uczestników badania pozytywnie patrzy na bieżący rok i ponad 50% ocenia go co najmniej pozytywnie, a 34% bez zmian. Rosnąca rola elastycznych form pracy i zarządzania w organizacji powoduje

coraz większe zainteresowanie IM. Dodatkowo duża dynamika zmian na rynku oraz niestabilna sytuacja gospodarcza, społeczna i polityczna to też czynniki, które mogą doprowadzić do zwiększonego zainteresowania projektami czasowymi.

Rynek będzie potrzebował specjalistycznych umiejętności, innowacyjnych strategii i doświadczonych menedżerów, którzy będą w stanie sprawnie przeprowadzać firmę przez czas zmian.



Wykres 16: Ocena rozwoju rynku Interim Management w 2022

Jako największe wyzwania biznesowe uczestnicy badania wskazali:

- Pozyskiwanie projektu (44%)
- Rozwój kompetencji (13%)
- Wycenę usług i odpowiednie stawki (7%)

Mimo, że znalezienie kolejnego projektu jest po raz kolejny kluczowym wyzwaniem, to w tej kategorii nastąpił spadek o ponad 30%. To kolejne potwierdzenie, że rynek Interim Management w Pol-

sce stabilizuje się i przybywa projektów.

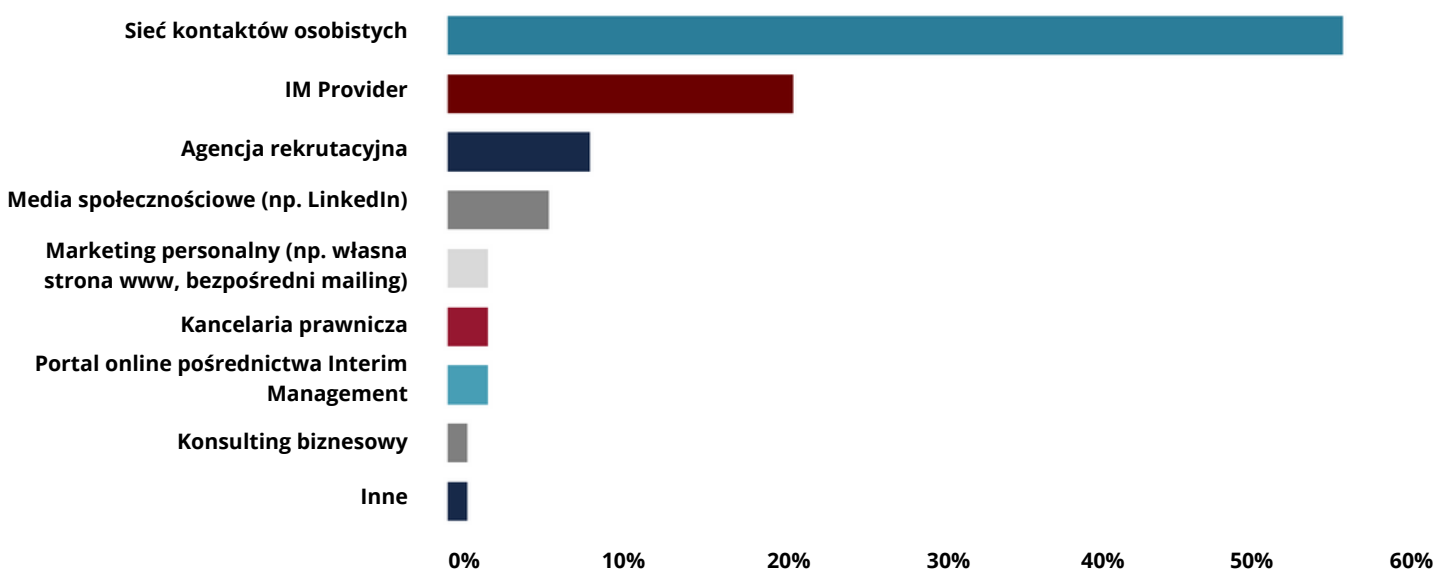
Źródła pozyskiwania projektów

Wśród źródeł pozyskania nowego projektu w roku 2022 respondenci wskazali jako dominujące swoje własne - zróżnicowane działania, które łącznie wygenerowały 63% wszystkich projektów zgłoszonych w wynikach badania. W próbie badawczej działania te objęły: tworzenie osobistej sieci kontaktów, wykorzystanie mediów społecznościowych, marketingu osobistego, bezpośredni kontakt z biznesem. Osobisty networking od lat generuje najwyższy odsetek projektów: obecnie 53%, w poprzednim badaniu 57%, wcześniej 47%.

Znacząca zmiana nastąpiła w udziale firm pośredniczących w dostarczaniu projektów Interim Managerom - wzrost o 17% w stosunku do poprzedniego roku, z wiodącą rolą service providers (wyspecjalizowanych agencji pośrednictwa), których udział wzrósł pięciokrotnie (21%).

Zmiana ta jest także widoczna w wynikach badania europejskiego, w krajach objętych badaniem prowadzonym przez INIMA¹. Przyrost udziału service provider'ów w generowaniu projektów wahał się od 7% (Austria) do 53% (UK), czy

60% (Niemcy). Wyniki tegorocznego badania mogą sugerować zwiększoną aktywność provider'ów w badanym okresie. Respondenci wskazali, że ponad dwukrotnie zmniejszyła się liczba projektów, które nie pochodziły od providera. Brak takiej współpracy zadeklarowało 63% respondentów tegorocznego badania i tylko 28% w ubiegłym roku.



Wykres 17: Źródła pozyskiwania projektów

¹ INIMA 2023, str. 18 <https://static1.squarespace.com/static/5f55ddf386cc8834a2a001bf/t/643aac1e43ba9d7b988b52c5/1681566755350/inima+2023+europe+r4.pdf>

Współpraca z Service Providerami

Interim Service Provider (ISP) to agencja pośrednictwa, która lokuje Interim Managera na projekt czasowy u swojego klienta, pobierając za tę usługę opłatę. Wysokość marży waha się w granicach 20-25% wartości kontraktu. ISP, to zarówno firmy specjalizujące się bezpo-

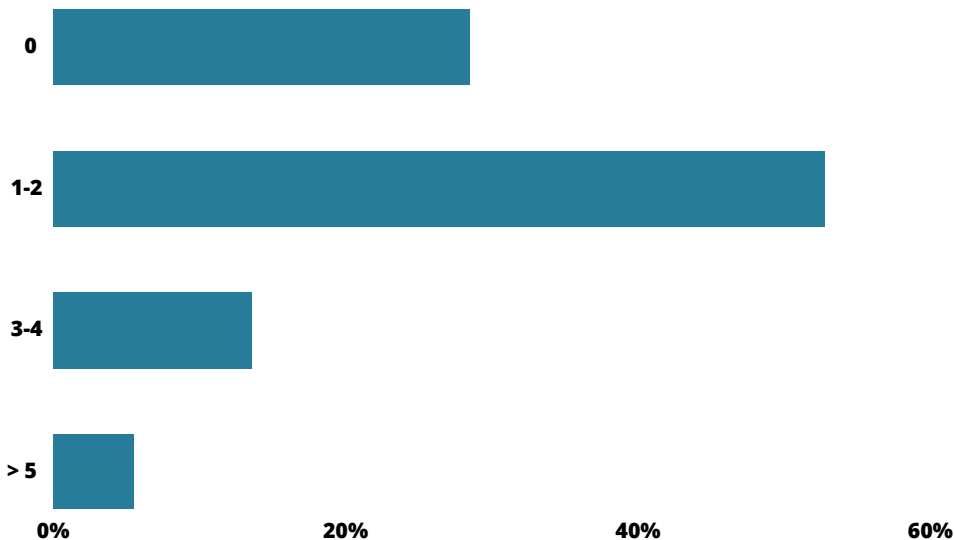
średnio w realizacji projektów czasowych, jak również agencje rekrutacyjne i firmy executive search, które pozyskują managerów do tego typu projektów. Dodatkowo źródłem projektów czasowych są również niektóre firmy konsultingowe specjalizujące się w doradztwie

strategicznym, oferujące swoim klientom konsultantów do projektów czasowych. W tego rocznym badaniu po raz pierwszy zostały wskazane kancelarie prawne jako potencjalne źródło projektów.

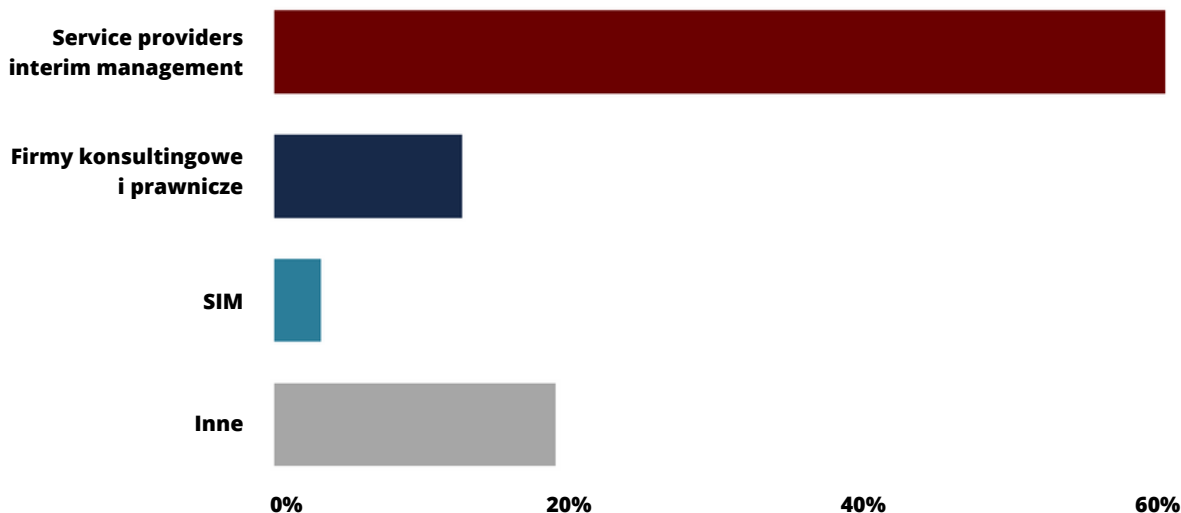
Polski rynek Interim Management pod względem pozyskiwania i realizacji projektów jest wciąż w początkowej fazie rozwoju, jednak stosunkowo szybko zaczyna kształtować różne modele współpracy z firmami pośredniczącymi, przypominające te z rynków rozwiniętych.

W porównaniu do poprzedniego roku nastąpił znaczący spadek osób, które nie współpracują z żadnym z service provider'ów - o ponad 34%. Liczba Interim Managerów współpracujących z 1-2 firmami wzrosła z 21% do 52%.

To może świadczyć o profesjonalizacji rodzimego rynku oraz docenieniu przez samych Interim Managerów potencjału projektów pozyskanych i realizowanych przy współpracy z wyspecjalizowanymi firmami pośredniczącymi w tego typu projektach.



Wykres 18: Z iloma service provider'ami współpracujesz?

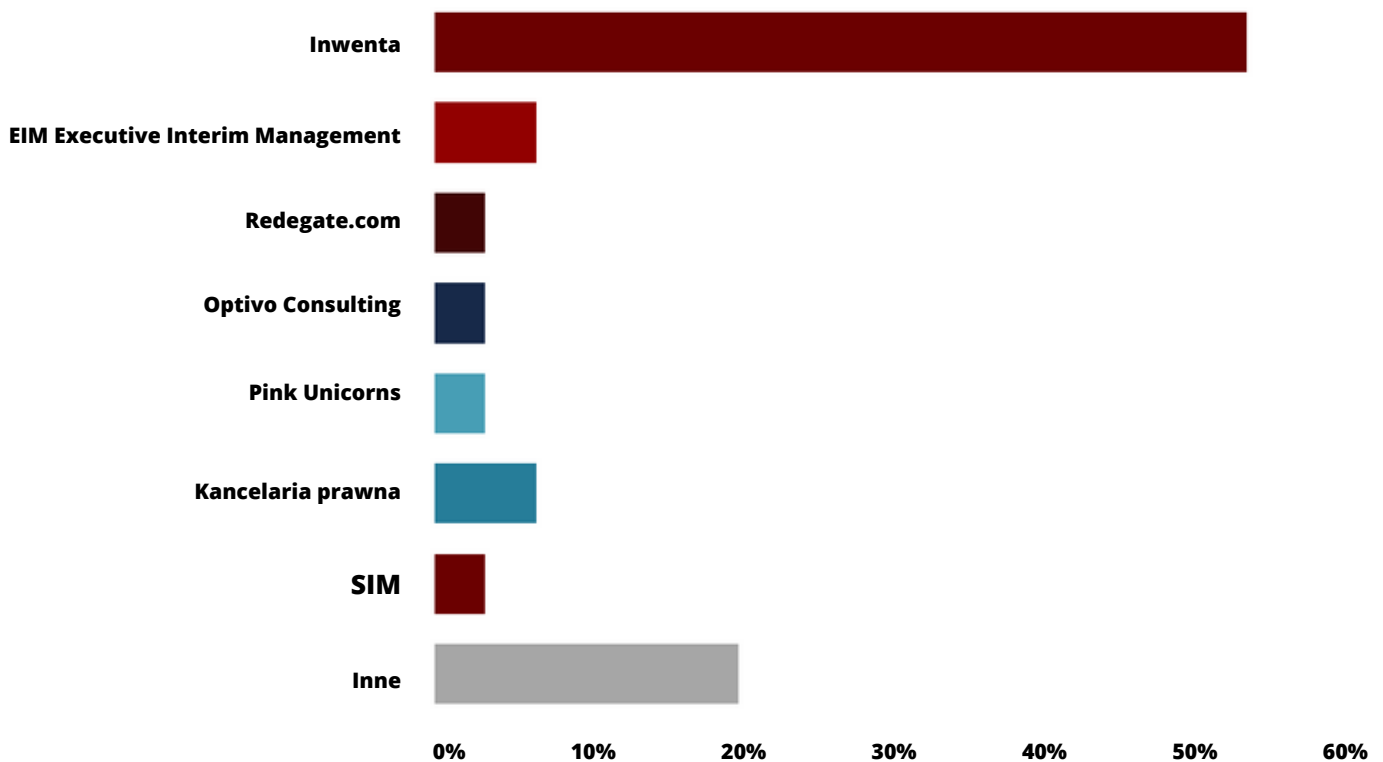


Wykres 19. Gdzie trafiają zlecenia na projekty interim management - ogólny trend

Pomimo tego, że polski rynek wyspecjalizowanych dostawców usług interim management rośnie, daleko tu jeszcze do dojrzałości. Obiecującym jest jednak fakt, że stanowią oni dominujący udział w rynku vs. dostawcy okazjonalni, jak np. kancelarie prawne lub agencje

rekrutacyjne i konsultingowe. Wśród service provider'ów Interim Management największy udział rynkowy ma Inwenta (ponad 50% dostarczonych projektów). Kolejni, to EIM Executive Interim Management (6,7%) oraz Redegate (3,3%). Zastanawiające są wskazania

w tej kategorii na SIM. Z założenia bowiem Stowarzyszenie nie zajmuje się poszukiwaniem zleceń dla swoich członków. Bardziej prawdopodobne jest więc, że to efekt działania wewnętrznego networkingu członków Stowarzyszenia, niż celowe działanie organizacji, jako takiej.



Wykres 20: Przez którego service provider'a pozyskałeś/ pozyskałaś ostatni projekt?

Interim Management coraz bardziej popularna forma zarządzania projektami w Polsce



Beata Bukowska

**Partner Inwenta
Współzałożycielka Stowarzyszenia
Interim Managers**

Interim Management to coraz popularniejsza forma zarządzania projektami managerskimi i prowadzenia działalności w firmach. W Polsce, w ślad za rozwiniętymi gospodarkami, zauważa się rosnące zainteresowanie tym modelem.

Jedną z branż, która odgrywa kluczową rolę w zatrudnianiu Interim Managerów, jest branża rekrutacyjna. Agencje rekrutacyjne w Polsce oferują Interim Managerów o różnych specjalizacjach i doświadczeniach, którzy pomagają przedsiębiorstwom w rozwiązywaniu problemów zarządczych, realizacji projektów i przeprowadzaniu firm przez zmiany.

Niestety tylko nieliczne z nich potrafią dobrze zarządzać interi-

mami i realizowanymi przez nich projektami. Chodzi tutaj o zdecydowane „wyjście z butów” klasycznego rekrutera i aktywne postawienie się po stronie klienta.

Nie zmienia to faktu, że w Polsce, podobnie jak w innych krajach, rośnie liczba firm rekrutacyjnych specjalizujących się w „dostarczaniu” Interim Managerów. Jednym z powodów tego trendu jest coraz większa potrzeba przedsiębiorstw do szybkiego i skutecznego reorganizowania swoich działań, przeprowadzania zmian organizacyjnych i zarządzania kryzysami.

Podjęcie współpracy z Interim Managerem może być dla przedsiębiorstwa bardzo korzystne. Pozwala na szybkie wdrożenie zmiany, a także na wykorzystanie eksperckiej wiedzy i doświadczenia menedżera tymczasowego w rozwoju firmy.

Z perspektywy Inwenty, która posiada ponad 18-letnie doświadczenie w "dostarczaniu" Interim Managerów, rynek IM bardzo się zmienił i zaczyna się wyraźnie profesjonalizować.

Widzimy dużą różnicę pomiędzy poziomem świadomości i edukacji zarówno po stronie kandydatów, jak i przedsiębiorstw. Dzięki społecznym działaniom takich podmiotów, jak Stowarzyszenie Interim Managers tysiące osób miało okazję zapoznać się z ideą Interim Management. Dużą rolę odgrywają rów-

nież działania edukacyjne dostawców usług (service providers) oraz samych Interimów. Kilkanaście lat temu idea Interim Management była absolutną nowością na rynku, wszystkim bardziej kojarzyła się z free lancingiem lub doradztwem niż z profesjonalnym zaangażowaniem wysokiej klasy managerów do wykonania konkretnego zadania wewnątrz firmy. Wspólny wysiłek edukacyjny zaowocował z jednej strony większą ilością „zawodowych” Interim Managerów, z drugiej zaś większym zrozumieniem idei i zapotrzebowaniem po stronie przedsiębiorstw. Wskazują na to również badania SIM. W tegorocznej edycji ponad 60% badanych Interim Managerów to osoby z ponad sześcioletnim stażem w tym zawodzie. Ma to wpływ na sposób realizacji projektów interimowych, w których odchodzi się od prostej rekrutacji na rzecz oddelegowywania managera do pracy i brania odpowiedzialności za rezultaty projektu. Ten model od wielu lat jest modelem obowiązującym w Europie Zachodniej i na świecie. Z obserwacji naszych partnerów biznesowych zrzeszonych w WIL Group wynika, że 99% projektów interimowych jest realizowanych w formule oddelegowania. Ta popularność bierze się z bezpieczeństwa realizacji projektu i braku zaangażowania pracodawcy jak w przypadku umów o pracę. Interim Management znajduje również nowe zastosowania np. w przypad-

ku długotrwałych rekrutacji stałych, gdzie na czas poszukiwania odpowiedniego kandydata, angażuje się Interim Managera. Z naszych obserwacji wynika, że przedsiębiorstwa najczęściej poszukują Interimów na 6-9 miesięczne kontrakty w celu uzupełnienia braków kompetencyjnych w zespole, do prowadzenia trudnych transformacji, do przeprowadzenia firmy przez zmianę. Bardzo często wykorzystuje się to rozwiązanie do podniesienia efekty-

wności firmy. Wśród klientów korzystających z usług Interim Managerów najczęściej jest przedsiębiorstw z branży produkcyjnej oraz sektora usług. 90% naszych klientów jest zadowolonych z oferowanych im usług Interim Managera.

Najtrudniejsza do oszacowania jest wielkość rynku Interim Management w Polsce. Niektóre badania mówią o 300 milionach złotych i wzroście 20% R/R. Z naszych obserwacji rynków rozwiniętych, głównie w Euro-

pie Zachodniej wynika, że ta liczba, to dopiero początek, ponieważ rynek zachodni jest co najmniej dziesięciokrotnie wyższy. To daje nam wszystkim perspektywę rosnącego zapotrzebowania na usługi Interim Management i możliwość zagospodarowania wysokiej klasy managerów na rynku interim, którzy w realiach umowy o pracę nie mieliby szans na kontynuację kariery zawodowej.

Polski rynek Interim Management na tle rynków europejskich



Stanisław Wojnicki

**Członek Zarządu Międzynarodowej Sieci Stowarzyszeń Interim Managerów INIMA.
SIM Certyfikowany Interim Manager®**

Polski rynek Interim Management jest badany systematycznie od czasu utworzenia Stowarzyszenia Interim Managers (SIM) w 2009 roku.

SIM w 2012 roku zrealizował pierwsze w Polsce badanie rynku IM o ustalonej strukturze, a od 2019 roku badania te prowadzone są systematycznie co roku. W 2021 roku powstała Europejska Sieć Stowarzyszeń Interim Management (INIMA), która zainicjowała jednoczesne badanie we wszystkich krajach członkowskich (wówczas 9). W kolejnym badaniu w 2022/23 wzięło udział już 11 uczestników. Od dwóch lat mamy więc możliwość porównywać wyniki badań krajowych prowadzonych według jednolitej metodologii.

Czołowi gracze europejskiego rynku IM to Niemcy, Wielka Brytania i Francja oraz najprawdopodobniej Holandia (ta ostatnia nie jest w INIMA reprezentowana toteż brak jednoznacznych danych). W powyższych krajach istnieje najdłuższa tradycja pracy w formule IM, a co za tym idzie – zaobserwować można

największą świadomość tej formy współpracy wśród przedsiębiorców, firm rekrutacyjnych i samych interim menedżerów (IM'ów).

Rynek jest uporządkowany, a działają na nim wyspecjalizowane firmy, które pośredniczą w pozyskaniu IM'ów – nazywane po angielsku interim providers. Popularną formą ich działania jest zawieranie przez interim providers kontraktów z jednej strony z IM'ami, a z drugiej – z firmami potrzebującymi usług interimowych. W konsekwencji IM często nie pracuje bezpośrednio dla klienta końcowego, lecz dla interim providera. Uporządkowany jest także rynek stawek dziennych IM, który w tej grupie krajów jest dosyć jednolity, z niewielkimi różnicami regionalnymi.

W Polsce daleko jeszcze do tego poziomu, co przejawia się w znacznym rozdrobnieniu rynku. Nieliczne firmy oferują formułę bi-

znesową interim provider. Są to jednak pojedyncze przypadki i większość IM'ów szuka projektów na własną rękę. Z kolei większość przedsiębiorców nadal nie jest świadoma korzyści, jakie mogą wynikać ze współpracy z IM'em, i nie ma nawyku sięgania po takie rozwiązanie. Duże firmy rekrutacyjne z kolei są mało zainteresowane systematycznym poszukiwaniem IM'ów, gdyż oceniają ten rynek jako zbyt mały.

Polski rynek stawek płaconych za usługi IM'ów jest także w fazie wczesnego rozwoju. Już w 2012 roku ówczesny prezes SIM Roman Wendt w prezentacji na konferencji Lato HR

omawiając metodologię wyliczania stawki IM'a, mówił: „Honorarium oblicza się w oparciu o założenie, że dzienna stawka wynosi 1% rocznego wynagrodzenia brutto pracownika etatowego na równorzędnym stanowisku w organizacji”. Oznaczałoby to, że w przypadku IM'a, którego etatowy odpowiednik w firmie zarabia 20 tys. PLN miesięcznie, stawka dzienna powinna wynosić 2400 PLN brutto, tj. 512 euro. Ponieważ duża część IM'ów to wysoko wykwalifikowani specjaliści z długoletnim doświadczeniem, ich etatowy odpowiednik w dużej firmie zarabia często 30tys PLN i więcej, czyli stawka

dzienna IM'a powinna według przyjętej metodologii wynosić 3600 PLN (770 euro) lub więcej. W polskim badaniu rynku jednak stawki są dużo niższe, ich średnia to 540 euro, podczas gdy w wiodących krajach Europy Zachodniej przekraczają 1000 euro. Jesteśmy w tym podobni do krajów takich jak Czechy, Portugalia i Hiszpania.

Podsumowując, można powiedzieć, że sytuacja rynku Interim Management w Polsce w porównaniu do innych krajów europejskich jest odzwierciedleniem ogólnej pozycji polskiej gospodarki w Europie.

Kobiety w Interim Management



Marzena Dalka

Członek Zarządu SIM
SIM Certyfikowany Interim
Manager®
Ekspert w obszarze HR

Wynik tegorocznego badania SIM w kategorii aktywności kobiet w formule interim management wyniósł

23,1%. Struktura płci wśród respondentów badania Interim Management utrzymuje się od 2021 roku na bardzo zbliżonym poziomie.

Podobnie jak w latach ubiegłych tegoroczny raport, z wynikiem 8,64% wskazuje HR jako najczęstszą specjalizację kobiet Interim Managerów. Na drugiej pozycji z wynikiem 3,70% znajdują się projekty realizowane przez panie w roli CEO/ Dyrektor naczelny. Podium zamyka obszar sprzedaży z wynikiem 2,74.

Choć udział 23,1% kobiet w realizacji projektów IM w Polsce wydaje się być mało imponujący, to w porównaniu do innych rynków pracy, zawód Interim Managera jest w największym stopniu sfeminizowany w Polsce. W stosunku do wyników badań europejskich Polki plasują się na szczytnej pierwszej pozycji. Tuż za nami są panie z Portugalii - 22%. We Francji 18% wśród Interim

Managerów to kobiety. Zaledwie 3% projektów IM jest realizowanych przez kobiety w Szwajcarii, w Niemczech to 9%, we Włoszech 8%, a w Hiszpanii 6%. Wiele wskazuje, że liczby te w większości krajów będą rosły. Z jednej strony z uwagi na szereg działań promujących ideę DEI (Diversity, Equality, Inclusion), z drugiej na liczbę firm decydujących się na wdrażanie ESG (Environment, Social Governance). Dodatkowo rozwiązania legislacyjne w postaci dyrektywy EU z czerwca 2022 roku o udziale kobiet we władzach spółek giełdowych będą znacząco wpływały na wzrost ilości kobiet z doświadczeniem menedżerskim na najwyższych szczeblach zarządzania, których część z dużym prawdopodobieństwem w kolejnym kroku kariery zawodowej wybierze funkcjonowanie w formule Interim Management.

Interim Management jako sposób na znalezienie pracy dla 50+



Roman Wendt

**Współzałożyciel Stowarzyszenia
Interim Managers
SIM Certyfikowany Interim
Manager®**

Od początku, gdy realizowane jest Badanie Interim Managementu w Polsce, czyli już od ponad 10 lat, zastanawia mnie stabilny wynik dotyczący skłonności IM-ów do powrotu "na etat" (60-70%). Po "drugiej stronie barykady" mamy firmy i przedsiębiorców, którzy borykają się

często ze znalezieniem dobrych i skutecznych managerów i specjalistów do swoich firm. W tym kontekście IM to świetny okres próbny, "czas narzeczeństwa", gdy firma może sprawdzić czy manager rozwiązuje problemy i może być dla niej wsparciem, a dla menedżera jest to sposób na skuteczne znalezienie nowego zatrudnienia i udowodnienia swojej wartości, szczególnie dla osób, które mają już doświadczenie i często zaliczają się do tak zwanej kategorii 50+.

Dlaczego rynek IM nie rośnie i jak to zmienić?



dr Grzegorz Sobiecki

**Swiss Business School w Zurychu
Członek Zarządu SIM 2012 – 2021,
obecnie Partner w Redegate.com
Doświadczony Ekspert biznesowy
z fundamentem akademickim
i badawczym**

Roman Wendt zadał pytanie: „Od początku, gdy realizowane jest Badanie Interim Managementu w Polsce, czyli już od ponad 10 lat, zastanawia mnie stabilny wynik dotyczący skłonności IM-ów do powrotu "na etat" (60-70%).” Przedstawiam propozycję odpowiedzi.

Wydaje się, że w Polsce w porównaniu z dojrzałymi rynkami mierzymy się z trzema powiązаныmi ze sobą czynnikami: Popytu na IM, Podaży IM, oraz wielkości rynku.

Po pierwsze, źródła popytu na Interim Management. Są one nieste-

ty silnie zakotwiczone wewnątrz etapu, w jakim jest gospodarka oraz w jakim są polskie przedsiębiorstwa.

Kotwica 1. Produktywność – system gospodarki i firm.

Chociaż gospodarka w Polsce poprawia swą produktywność, wskaźnik jest wciąż mniejszy w porównaniu do Unii Europejskiej. Jeśli przyjąć za miernik poziom dochodu narodowego na jednego mieszkańca, to luka wynosiła 39%² w roku 2013 oraz zmniejszyła się do 33%³ w roku 2019.

² Mckinsey.

https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/economic%20studies%20temp/our%20insights/how%20poland%20can%20become%20a%20european%20growth%20engine/poland%202025_full_report.ashx

³ Mckinsey

<https://www.mckinsey.com/pl/en/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/polska/raporty/polska%202030/poland%202030%20report.pdf>

Kotwica 2. Nieświadomość możliwości

Dzieje się tak dlatego, że wśród właścicieli oraz zarządów firm, które powstały 30-35 lat wstecz podczas tworzenia się gospodarki rynkowej zbyt wiele nie osiągnęło jeszcze poziomu świadomości takiej luki. W związku z tym nie podejmują działań dla podniesienia produktywności, zastępując je na przykład niskimi płacami. Jednocześnie trudność polega na tym, że zarówno uświadomienie, ale również decyzję o wdrożeniu zmiany w funkcjonowaniu firmy na bardziej efektywną należy zaliczyć jako elementy transformacji kulturowej. Literatura⁴ wymienia pięć jej rodzajów: 1. Transformacje od wczesnego stadium firmy zarządzanej przedsiębiorczo do firmy zarządzanej profesjonalnie, 2. Transformacje nazywane rewitalizacją – czyli zmianą w modelu biznesowym (znane także pod nazwą turn-around), 3. Transformacje związane z modyfikacją wizji i strategii, 4. Transformacje związane z łączeniami podmiotów (nabycie przedsiębiorstwa, połączenie firm) oraz 5. Kombinacje transformacji wskazanych jako 1 do 4.

Kotwica 3. Pozostawanie w status quo

Transformacja kulturowa to przedsięwzięcie skomplikowane do uświadomienia – niejako burzące lub co najmniej naruszające „dzieło” stworzone przez założycieli. To sedno przyczyny, dla której najczęściej dochodzi do niej pod wpływem raczej czynników wymuszonych przez rynek aniżeli w wyniku planowanego i przemyślanego działania. Te czyn-

niki to m. in. / konkurencja / załamanie popytu / spadek rentowności. Działanie planowe ma większe szanse pojawić się w życiu firmy, dopiero gdy firma ma za sobą pierwszą z wymienionych transformacji i przeszła do zarządzania profesjonalnego. Tak więc brak świadomości potrzeby zwiększenia produktywności prowadzi do braku znajomości metod oraz deficytu kompetencji dla podniesienia poziomu produktywności. W efekcie popyt na IM jest niski, na rynek Interim Management trafia zbyt mało projektów IM.

Po drugie, podaż Interim Managerów jest niska. Spójrzmy na odzew na wysłane ankiety badania. Zbyt mała podaż projektów powoduje zbyt małą podaż Ekspertów – Interim Managerów, którzy chcą wejść na ten rynek, rozwijać przez wiele lat swoje kompetencje Interim Managera i inwestować w nie, oraz pozostać w zawodzie IM. Sytuacji nie poprawia fakt iż wciąż i niezmiennie od początku badań rynku przez SIM, to na barkach Interim Managerów spoczywa zdobywanie projektów. W efekcie końcowym znajomość zalet Interim Management wśród zarządów firm jest prawdopodobnie niska, bowiem nie mogą mieć kontaktu z wieloma IMami, a co za tym idzie jeszcze niższe jest stosowanie. Skoro tak, to osoby – eksperci wchodzący na rynek Interim Management tracą zainteresowanie takim trybem pracy, wobec niedostatecznej liczby projektów, które muszą sami zdobywać.

Po trzecie: w rynek IM ktoś musi zainwestować. Gracze na tym rynku muszą więc zainwestować, jak w ka-

ždy rynek. Nie zainwestują weń sami IMowie z oczywistych względów – ograniczenia kapitałowe. Nie zainwestują firmy ze wspomnianych powodów. To kamyczek do ogródka providerów. Przed nimi znów jest do wzięcia wirtualny popyt na IM, który zakłęty będzie w poprawie luki polskiej gospodarki do EU o kolejne 10% przez kolejne 10 lat. Jak w latach 2013 – 19, gdy luka zmniejszyła się o całe 6%, providerzy albo prześpią tę okazję albo z niej skorzystają. Do wzięcia jest nie mniej niż 300 – 400 m złotych. Skoro przy stawkach 400 Euro za dzień i projektach dziesięciomiesięcznych wartość jednego projektu rocznie to $400 \times 4 \times 20 \times 10 = 320\,000$, a prowizja to 20%, w kieszeni providera pozostaje około 60 000 zł. Poprawa efektywności w firmach poprzez projekty interimowe daje 360 m zł rynku dla providerów gdy dzięki temu poprawa będzie ekwiwalentna 1% GDP.⁵

Wyjściem z tego zakłętego kręgu mogłyby być dwa strumienie działań. Po pierwsze wspomniane inwestycje. Nie mają rolą jest obliczanie za providerów NPV czy też okresu zwrotu. Po drugie to edukacja firm oraz warunki gospodarcze, czy też kryzysy, które wpłyną na stopniowe zmiany w obszarze świadomości – planowane lub wymuszone. To edukacja Interim Managerów pod względem metod pracy w tym zawodzie. Oto kilka odpowiedzi jak providerzy mogliby inwestować. Szczególną rolę do spełnienia mogą tu podejmować działy HR. Na przykład kierując adekwatnych decydentów w firmach na „spotkanie się” z możliwościami

⁴ Eric. G. Flamholtz and Yvonne Randle, 2011. Corporate Culture. The ultimate Strategic Asset. Stanford University Press, str.200

⁵ 2017 roku polski PKB wyniósł 524,5 mld dolarów. Skoro luka produktywności do gospodarki EU stanowiła 30%, pole poprawy to około 150 mld USD. Jeśli nawet 2/3 czyli 100m USD musza być pokryte przez inwestycje kapitałowe, pozostaje „ciastko” 50 mld USD. Gdyby tylko 1% tego pola poprawy, czyli 0,5 miliarda USD pokryć projektami IM, to mielibyśmy rynek 0,5 x 4 czyli około 2 mld PLN. W przeliczeniu na liczbę projektów $2 \times 1\,000\,000\,000 / 300\,000 \text{ zł} = 60\,000$ projektów. Dziś przecież tylu projektów się w kraju nie wykonuje, mielibyśmy mieć 60 000 Interim managerów. Ale suma prowizji dostępna dla rynku providerów wyniosłaby $60\,000 \times 60\,000 = 3\,600\,000\,000 \text{ zł}$.

jakie niesie Interim Management. Jak wskazują wyniki badania SIM, około 70% projektów w Polsce prowadzone było w roku 2021 w firmach do 50m euro sprzedaży oraz niewiele ponad 250 - 500 pracowników, a więc prawdopodobnie one nie przeszły jeszcze pierwszej transformacji. W tego rozmiaru firmach działy HR mogłyby pokazać zarządom możliwości jakie

daje Interim Management poprzez konsultingowe projekty o charakterze strategicznym. Mogłyby one obejmować analizę czy i której z pięciu transformacji kulturowych firma potrzebuje. Ewentualne decyzje o uruchomieniu zmiany właściciele/ zarządy miałyby szanse podejmować w oparciu o przemyślenia oparte na udokumentowanej faktami wiedzy z takich projektów. Mo-

żna by zacząć wpływać na obszar podaży projektów. Kolejna rola to działania providerów wraz z działami HR, by selekcjonować i dostarczać firmom wykwalifikowanych ekspertów. Providerzy raczej nie mają wyjścia niż: inwestować w rynek Interim Managementu, edukować także Interim Managerów poprzez nauczanie pracy projektowej oraz kompetencji konsultingowych.

Interim Management jako insourcing zarządzania w firmach rodzinnych



Dr Katarzyna Sobańska-Helman

Strateg biznesowy, doktor ekonomii. SIM Certyfikowany Interim Manager®. Założycielka i CEO BeOnBoard Interim Management oraz współzałożycielka SH Management.

Na całym świecie firmy rodzinne odgrywają ważną rolę w gospodarce ze względu na swój stabilny charakter, długofalową wizję oraz

zaangażowanie na rzecz otoczenia i pracowników. Są motorem rozwoju gospodarek. Różnią się od innych organizacji kulturą, przedsiębiorczością, zrównoważonym rozwojem i sposobem podejmowania decyzji. Ich sposób funkcjonowania wyznaczany jest przez stałe napięcie i sprzężenie pomiędzy pierwiastkiem rodzinnym i biznesowym i to ono jest bezpośrednią przyczyną tego co się dzieje w firmie i w jaki sposób się dzieje. Determinują one plany inwestycyjne, organizację, procesy decyzyjne i komunikację. Przedsiębiorstwa rodzinne wyróżniają od innych firm nastawienie na coś więcej niż osiągnięcie krótkookresowych korzyści: są zdolne do przeprowadzenia długookresowej inwestycji i skutecznie opierają się presji szybkich zysków. Charakterystyczny dla nich system wartości rodziny, wspierany jest przez silną kulturę organizacyjną, która kształtuje postawy i obraz spółki widziany

przez innych uczestników rynku. Paradoksalnie to, co przesądziło kiedyś o sile i sukcesie wielu firm rodzinnych, zwłaszcza zaś charyzmatyczny, silny i przeważnie patriarcalny sposób zarządzania, utrudnia rozwój na późniejszych etapach. Silna kultura jest pomocna w zdobywaniu rynku i uzyskaniu dominacji nad otoczeniem. To ona jest podstawą sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych, ale również ona powoduje specyficzne dla nich, rzadko spotykane gdzie indziej sprzeczności, słabości i zagrożenia.

Odpowiedzią na potrzeby firm rodzinnych jest rozwój rynku usług doradczych i zarządczych dedykowanych temu biznesowi. Wprowadzona w tym roku instytucja fundacji rodzinnej będzie dla przedsiębiorców atrakcyjnym narzędziem w budowaniu wielopokoleniowych biznesów rodzinnych. Formuła Interim Management pozwala nato-

miast zarządzić aspektem biznesowym sukcesji. Jak słusznie zauważył mec. Piotr Grabowski z kancelarii GW LAW, która prowadzi właścicieli firm rodzinnych przez cały proces zmiany pokoleniowej — od ustalenia wizji i planów oraz sytuacji rodzinnej i majątkowej po zaproponowanie i wdrożenie narzędzi służących do realizacji tych wizji i planów, „sama fundacja prywatna nie czyni dobrostanu i nadal właściciele firm rodzinnych będą musieli ciężko pracować, strategicznie przewidywać, liczyć na łut szczęścia. Pomocne w rozwoju firm rodzinnych i pomnażaniu zgromadzonego majątku mogą również być struktury organizacyjne oparte o zewnętrznych, profesjonalnych doradców.⁶ Poniżej przytaczam przykłady kilku najbardziej newralgicznych wyzwań do realizacji bądź barier do przezwyciężenia, w których Interim Manager jest nie do przecenienia.

Przypadek nr 1: Skoncentrowanie władzy na szczycie i dystans władzy. System monarchii absolutnej jest na krótką metę bardzo skuteczny. Upraszcza i usprawnia podejmowanie decyzji. W dłuższej perspektywie prowadzi do klęski, gdyż izoluje decydentów od informacji. Skutek skupienia bardzo dużej władzy na szczycie jest taki, że wiedzę o klientach mają ludzie, którzy nie mają władzy i siły przebicia a pełnię władzy ma CEO - właściciel, któremu brakuje informacji i który z roku na rok coraz bardziej traci kontakt z rzeczywistością biznesową swojej spółki.

Podejmowanie kluczowych decyzji strategicznych wyłącznie przez właściciela wpływa na ich jakość, rozumienie aktualnej sytuacji rynkowej i racjonalność działań. Co się dzieje, gdy kapitan jachtu nie sprawdza prognozy pogody, nie nawiguje, nie interesuje się stanem burt, żagli i wodą w zębie, a załoga nie wie w ogóle, gdzie płynie? Co się dzieje z jachtem i załogą, gdy w zarządzanej od góry kulturze kapitan się myli? Może to zaprowadzić jacht na skały, do zderzenia z kontenerowcem, wpłynięcie w środek burzy albo niekontrolowany dryf. I dzieje się tak, mimo że ten sam kapitan jest legendą i poprowadził wiele innych rejsów z charyzmą i sukcesem, albo nawet był budowniczym tego dzielnego jachtu.

Przypadek nr 2: Sukces w sukcesji. Przedsiębiorcom prowadzącym biznes rodzinny towarzyszy chęć utrzymania firmy i przekazania jej następnemu pokoleniu. Nie zawsze jest to proste i możliwe. Z różnych⁷ względów aż 64% family business nie ma nawet koncepcji planu sukcesji, mimo, że ma on krytyczne znaczenie w rozwoju firmy, zaangażowaniu pracowników, utrzymaniu w niej talentów i budowaniu autorytetu sukcesora. Aby zmniejszyć ryzyko utraty części wiedzy, kompetencji i wizji budowanej przez lata, należy sięgnąć po pomoc z zewnątrz. Wyszczególnieni w sukcesji Interim Managerowie wspierają w formułowaniu odpowiedzi na kluczowe pytania. Który członek rodziny jest właściwym kandydatem

Jak długo on, nestor, powinien angażować się aktywnie w zarządzanie firmą? Co zrobić, gdy potencjalny sukcesor nie jest jeszcze wystarczająco doświadczony lub wewnętrzna sukcesja rodziny nadal wymaga czasu? Dystans i brak relacji rodzinnych to atuty Interim Managera, zwłaszcza w sytuacji istnienia kilku potencjalnych następców.

Dodatkowo interimowie wspierają nestora i sukcesorów przejmując zarządzanie spółką pod-czas sukcesji i tym samym zapewniają płynność tej zmiany pokoleniowej w kierownictwie przedsiębiorstwa. Razem z wyspecjalizowanymi prawnikami układają na nowo relacje korporacyjne i biznesowe, zachowując wizję założyciela i sukcesora.

Czy firma rodzinna powinna przekazać tymczasowo kierownictwo Interim CEO, czyli managerowi z zewnątrz? A może trzymać ster firmy we własnych rękach? To trudny dylemat.

W praktyce najlepiej sprawdzają się warianty pośrednie: zewnętrzny manager wnoszący kompetencję, rozmach i niezależność, wspierany jest przez zaangażowaną w biznes rodzinę (zaangażowaną nie wyłącznie jako akcjonariusz). Alternatywny model to przejęcie formalnej władzy przez sukcesora i jednocześnie zapewnienie mu wsparcia z „drugiego planu” przez shadow managera, czyli interima wcielającego się w rolę doradcy i mentora. Jego misją jest podniesienie

⁶ W wypowiedzi dla Dziennika Rzeczpospolita w artykule „Co po fundacji prywatnej?”

⁷ Wg Deloitte

legitymacji i autorytetu następcy w oczach rodzica i współpracowników.

Przypadek nr 3: Hermetyczność, czyli silna kultura organizacyjna.

Zdarzało mi się mieć do czynienia z organizacjami o integralnej, silnej i wyrazistej kulturze. Nikt tam pracujący nie miał problemu, by jednoznacznie określić, jakie reguły i wartości obowiązują. Przeważnie też to, co definiowało kulturę organizacji, sprzyjało osiągnięciu spektakularnych wyników w przeszłości, stąd naturalne było, że próby podważenia tych reguł były traktowane jak zamach na tożsamość, która urastała do wartości samej w sobie. Mówiąc wprost, każda propozycja zmiany czy modyfikacji tego, jak organizacja działa napotykała na bardzo silny opór. Im bardziej wyraźna tożsamość spółki i silniejsza kultura, tym większy był opór i awersja do zmian oraz zamykanie na wszystko, co mogłoby zagrozić jej kulturowym podstawom. Zamknięta kultura to istotna bariera wzrostu, ponieważ rozwój wynika w dużej mierze właśnie z umiejętności inicjowania i wprowadzania zmian. Osłabia ona kooperację i zdolność szybkiego reagowania na różnorodne zmiany w otoczeniu, utrudniając absorpcję nowości i innowacyjność, która bierze się zwykle z interakcji. Interim Managerowie, coraz częściej są zapraszani do spółek rodzinnych, by zainicjować w spółce projekty rozwojowe, współtworzyć strategię rynkową, wprowadzić spółkę na nowe rynki, w tym zagraniczne, czy w inny sposób przebić „szklany sufit” hamujący bądź blokujący dalszy rozwój biznesu.

Transformują myśl, cel i kierunek dalszego rozwoju, przekładając je na konkretne rozwiązania biznesowe i wdrażając w życie.

Przypadek nr 4: Wielozadaniowość i dekoncentracja.

System wartości kultywowanych w wielu polskich firmach rodzinnych był tworzony w bardzo trudnych warunkach lat 90. XX wieku, podczas kilku kryzysów, hiperinflacji i zmieniających się diametralnie łańcuchach dostaw. Dlatego podłożem wielu decyzji biznesowych w przeszłości było świadome dążenie do osiągnięcia niezależności firmy i rodziny wobec otoczenia. Taka jest geneza wielosegmentowości biznesów rodzinnych, polegającej na zawłaszczeniu jak największej części łańcucha dostaw. Nie należy do rzadkości prowadzenie biznesów będących zupełnie niezwiązanymi z działalnością podstawową, tylko dlatego, że swego czasu nie istniał inny podmiot, który pewną kategorię usług lub produktów mógł na lokalnym rynku dostarczyć. Takie podejście uniezależniło w pewnym stopniu spółkę od zewnętrznych dostawców, a nawet umożliwiło przetrwanie, ale obecnie może być kotwicą, za sprawą, której wyniki nurkują i hamują możliwości rozwoju. Interim Managerowie optymalizują biznes i wdrażają rozwiązania, które umożliwiają koncentrację na rdzeniu działalności organizacji. Przygotowują do sprzedaży zorganizowane części przedsiębiorstw, pivotują i reorganizują biznes. Upraszczają i czynią bardziej efektywnym. Wypracowują kluczowe partner-

stwa strategiczne, które zastępują organiczne rozwiązania budowane i utrzymywane dotychczas w ramach przedsiębiorstwa. Profesjonalizują przedsiębiorstwa rodzinne uniezależniając od osobistych relacji założyciela, co istotnie wpływa na ich wycenę, gdy rozważana jest sprzedaż spółki.

Przypadek nr 5: Relacje rodzinne i trudne emocje.

Więzy rodzinne i emocjonalne utrudniają samodzielne planowanie sukcesji. Nestor, właściciel firmy podlega bardzo silnej presji stojąc przed decyzją o przekazaniu władzy w założonej przez siebie firmie. Mając z nią silny związek emocjonalny, potrzebuje dużo zdrowego dystansu, aby przeprowadzić i uregulować ustalenia sukcesyjne i zaplanować emeryturę. Dodatkowa przeszkoda to relacje rodzinne i więzy emocjonalne. Właściciel chce uniknąć zranienia uczuć konkretnych członków rodziny z jednej strony, z drugiej zaś czuje presję dzieci, które dobiegają nierzadko 40stki i trwają w zawodowo-biznesowej poczekalni. To, dlatego relacje rodzinne i trudne emocje powodują wstrzymywane planowania sukcesji w wielu firmach. Bariery rozwoju wynikające z dominacji systemu rodziny nad systemem firmy i własności są istotnie zredukowane bądź eliminowane przez niezależnego menedżera, oceniającego scenariusze sukcesyjne realistycznie i z dystansem. Interim Manager zanurza się w rodzinną rzeczywistość family business i buduje po-most między przeszłością i przyszłością oraz godzi cele różnych

osób, które często mylą konflikty rodzinne ze swoimi rolami w firmie. Popularyzacja formuły Interim Management daje spółkom szybki dostęp do bardzo doświadczonych praktyków, liderów lub spe-

cjalistów. Możliwość czasowego outsourcingu zarządzania biznesem to rozwiązanie odpowiadające na potrzeby i specyfikę firm rodzinnych. Uważam, że zauważalny w ostatnim czasie trend, w którym firmy

rodzinne sięgają coraz częściej po Interim Management, by realizować zarówno krótkotrwałe projekty, jak i uzyskać wsparcie w rozłożonych w czasie projektach sukcesyjnych, będzie coraz silniejszy.

Czy Interim Management jest dla każdego?



Marzena Tusza

**Partner Wykonawczy Inwenta
Interim Partners
SIM Certyfikowany Interim
Manager®**

Interim Management ukierunkowany jest na osiągnięcie trwałych efektów. Skoncentrowany na przywróceniu równowagi w organizacji lub wprowadzeniu szybkich – konkretnych, zmian jest skutecznym narzędziem do realizacji celów biznesowych, mocno zdeterminowany czasem.

Aby świadczyć zawodowo taką usługę, należy przede wszystkim mieć doświadczenie zarządcze, odpowiednią wiedzę i doświadczenie w zarządzaniu projektami, posiadać dobre umiejętności komunikacyjne.

Wydawałoby się, że to typowe kompetencje dobrego i sprawnego managera.

Skąd więc tak wysoki współczynnik Interim Managerów rozważających podjęcie stałego zatrudnienia (ok. 41%) lub wręcz deklarujących taką chęć (ok. 26%)?

Wielu managerów nie radzi sobie z rolą Interim Managera, ponieważ nie są przyzwyczajeni do pracy w szybkim tempie i wymagającym środowisku. Przenoszą na tę formułę swoje poprzednie doświadczenia z czasów etatowych, gdzie dostawali zazwyczaj kilka miesięcy na wdrożenie się w nową organizację, a prowadzone działania projektowe miały dosyć elastyczną cezurę czasową.

Tymczasem rola Interim Managera wymaga wiedzy i umiejętności w wielu obszarach - obok zarządzania, również w planowaniu i wdrażaniu projektów, zdolności do nawiązywania kontaktów i współpracowania z różnymi grupami interesariuszy, wiedzy z zakresu nowych technologii i trendów w reprezentowanej merytorycznie branży. Interim manager musi umieć szybko podejmować decyzje, działając często pod dużą presją czasu. Musi być w stanie sprawnie dostosować się do zmieniającego się otoczenia biznesowego i wykorzystywać elastycznie

swoją wiedzę do rozwiązywania tak bieżących, jak i uwarunkowanych projektem problemów.

Jakie więc błędy najczęściej popełniają niedoświadczeni Interim Managerowie?

Brakuje im właściwego zrozumienia celów biznesowych oraz wymagań organizacji, z którą współpracują, co prowadzi do utrudnień w dostarczeniu właściwych produktów i usług.

Kolejną kwestią są: niedoszacowanie czasu potrzebnego na wdrożenie projektu, brak kontroli tempa realizacji poszczególnych zadań oraz zbyt mała liczba zaangażowanych członków zespołu. Częstym błędem jest również brak komunikacji między nim a zespołem i/lub między nim z zarządem.

Odpowiadając więc na pytanie, czy Interim Management jest dla każdego, trzeba powiedzieć - to zależy.

Od czego? W dużej mierze od tego, czy potencjalny Interim Manager jest gotowy do zaakceptowania powyższych uwarunkowań i skierowania swojej energii na tego typu pracę. Jeśli świadomie uzna, że to odpowiednie dla niego zajęcie, to ma za sobą pierwszy – milowy, krok do „zawodowego” świadczenia tej złożonej usługi.

Gdzie w takim razie zdobyć niezbędne kwalifikacje i doświad-

czenie Interim Managerskie?

Można samodzielnie, np. poprzez networking w organizacjach takich, jak Stowarzyszenie Interim Managers, uczestnictwo w szkoleniach z zakresu realizacji projektów Interim Management, udział w konferencjach i spotkaniach branżowych.

Inną drogą jest współpraca z wyspecjalizowanym service providerem, który zna zasady i prowadzi projekty w sposób metodyczny, gwarantujący uzyskanie zaplanowanego efektu. Rynek profesjonalnych service providerów w Polsce dopiero się rozwija. Tym niemniej dobrym

przykładem jest Inwenta sp. z o.o., której doświadczenia z realizacją projektów Interim Management sięgają ... 2005 roku, a ściśła współpraca z międzynarodową WIL Group pozwala na rozwój i ugruntowanie pozycji silnego gracza w tej branży.

Interim Manager czy Ekspert ?



Marek Lechowski

**Członek Stowarzyszenia Interim Managers
Interim Manager**

Jak wynika z badania, Interim Menadżerowie, w swojej olbrzymiej większości – 79,1%, to osoby powyżej 46 roku życia. Nic dziwnego, według Eurostatu w 2022 roku mediana wieku całej populacji krajów EU osiągnęła 44,3 lata i było to o 0,3 roku więcej niż w okresie poprzednim. Mediana oznacza, że połowa populacji krajów EU osiągnęła taki właśnie wiek, a połowa jeszcze czeka na ten moment. Doj-

rzały wiek IM podkreślony w badaniu, ma wiele przywilejów i zalet. Oznacza on, że mamy do czynienia z człowiekiem dojrzałym fizycznie i intelektualnie, ukształtowanym i nade wszystko, osobą, która osiągnęła ten stopień kariery zawodowej, że ma potrzebę dzielenia się. Dzieli się wiedzą i doświadczeniem, które zdobyła w ciągu swojej kariery, realizując zadania, popełniając błędy i wyciągając z nich wnioski, a potem odnosząc sukcesy, które potwierdziły, że wyciągnęła właściwe wnioski z poprzednich niepowodzeń. Trendy demograficzne w Europie i w Polsce są podobne – starzejemy się, a nowe pokolenia są coraz mniej liczne. Zatem ten proces dotknie nas wszystkich, również IM. Biorąc pod uwagę, charakter tego zajęcia odpowiedni wiek jest zaletą IM. IM powinien być dojrzały.

Psychologowie twierdzą, że trzy najbardziej traumatyczne wydarzenia w naszym życiu związane są z rozwodem, śmiercią kogoś bliskiego i zmianą pracy. Jeżeli się z tym zgodzimy, to będzie nam łatwo zrozumieć, dlaczego tak wielu IM nie wyklucza podjęcia stałej pracy. Po-

nad 65% moich koleżanek i kolegów przyjęłaby pracę na etacie. Mam wrażenie, że w badaniach nie został uwzględniony pewien bardzo istotny aspekt pracy IM, to jest długość przerwy między projektami. Gdybyśmy wzięli pod uwagę ten wymiar – może okazałoby się, że zarobki IM w porównaniu z osobami pracującymi na etacie, nie są tak różne. Po uwzględnieniu tego aspektu stanie się jasne, dlaczego IM nie porzucają myśli o stałym zajęciu.

Moim zdaniem, na rynku IM w Polsce w ostatnim czasie zaszły znaczące zmiany. Zmiana pierwsza to pojawienie się kilku podmiotów zajmujących się obsługiwaniem projektów interimowych. Druga polega na tym, że ci nowi partnerzy niekoniecznie uważają, że „Interim Manager” jest terminem rozpoznawalnym dla potencjalnych klientów i zastępują ją nazwą „ekspert”. Może to być znak, że nazwa „Interim Manager” pomimo wieloletniej promocji, nie jest rozpoznawalnym nośnikiem treści, jaką chcielibyśmy przekazać potencjalnym klientom. Warto się zastanowić czy nie należy zmienić strategii SIM w tym zakresie albo trochę

ją zmodyfikować.

Badanie rynku IM zostało przygotowane na podstawie ankiet wypełnionych przez 81 osób, z czego 49 to członkowie SIM. Pamiętam slajd z X konferencji SIM sprzed 3 lat gdzie, estymowano liczebność IM w Polsce na ponad 2000 osób. Jeżeli ta estymacja była chociaż zbliżona do rzeczywistej liczby IM w Polsce, to próbka 81 osób wydaje się zbyt mała aby wnioski oparte o jej badania były reprezentatywne dla całej populacji. Druga możliwość jest taka, że próbka jest reprezentatywna i wnioski uprawomocnione, ale grupa IM w Polsce jest znacznie mniejsza. Do niedawna jeszcze, SIM starał się pobudzić stronę podažo-

wą, szkoląc nowych kandydatów do tego fachu. Mam wrażenie, że obecne trendy związane z pobudzaniem popytu mogą bardziej sprawczo wpłynąć na rozwój rynku. Im więcej projektów tym większa liczba menadżerów będzie widziała w tej ścieżce możliwość zrealizowanie swoich zawodowych celów. Z kolei wyszkoleni, potencjalni IM nie sprawiają, że pracodawcy zaczną ich szukać, ponieważ nie będą odczuwali takiej potrzeby.

W końcu osobista refleksja. W czasie swojej kariery zawodowej uczestniczyłem w tworzeniu co najmniej jednego stowarzyszenia. Po wielu tygodniach negocjacji udało się w końcu zatwierdzić status i

zarejestrować stowarzyszenie w sądzie. Stowarzyszenie jednak nie przetrwało długo, ponieważ jego członkowie widzieli sprzeczność pomiędzy spotkaniami i obroną wspólnych interesów a konkutowaniem i ochroną tajemnic handlowych. Polska jest krajem gdzie stowarzyszenia pozostają nieliczne a ludzie niechętnie się zrzeszają. Nie jest to jeszcze część naszej kultury, choć widzimy obiektywne zalety tego typu współdziałania. Dlatego tym bardziej należy podziwiać SIM za to, że udało mu się utrzymać tak długo na rynku, promując IM i działając na rzecz ludzi, którzy są zainteresowani tym rodzajem działalności zawodowej.



STOWARZYSZENIE
INTERIM
MANAGERS

www.stowarzyszenieim.org

ul. Filtrowa 75/17

02-032 Warszawa

e-mail: kontakt@stowarzyszenieim.org

tel: 22 50 234 70