

ACCORD GROUP  
*Interim Managers & Consultants*



**ACCORD GROUP**  
**INTERIM MANAGERS**  
**& CONSULTANTS**

- Interim Management v Evropě
- Nalezne širší uplatnění i v České republice?

Připravila: Jana Martinová, AGIM  
09-2009

## Obsah

- 01 Úvodem**
- 02 FAQ o Interim Managementu**
- 03 Trh Interim Managementu (západní Evropa)**
  - Počty Interim Managerů
  - Obrat a jeho meziroční růst
  - Denní sazby
- 04 Povědomí o Interim Managementu**
  - Znalost a zkušenost s Interim Managementem
  - Úkoly, které IM plní (funkční specializace)
  - Využívání IM
- 05 Profil Interim Managera**
  - Zkušenosti z různých zemí
  - Osobnostní odlišnosti
  - Smluvní vztah s klientem
  - Operativnosti IM
- 06 Asociace Interim Managerů**
  - Existence profesních svazů
  - Jak IM získávají zakázky
  - Přidaná hodnota zprostředkovatelů
- 07 Interim management v ČR**
  - Výstupy dotazníkové akce

## 01 Úvodem

### Proč tato studie:

- **AGIM** (Accord Group Interim Managers & Consultants) má zájem otevřít český trh pro rozvoj interim managementu, na základě ověřených zkušeností našich partnerů ze západní Evropy, kde interim management funguje již 30 let v různých podobách
- Zájemcům chceme podat strukturované informace postavené na výzkumu našich partnerů v okolních zemích a také srovnání s našimi vlastními závěry z dotazníkové akce na téma Povědomí o interim managementu v ČR, kterou jsme provedli v letních měsících tohoto roku.

### Jaké zdroje jsme použili:

Profesní skupiny sdružující interim managery a zprostředkovatelé interim manažerů:

*Německo* AIMP ([www.aimp.de](http://www.aimp.de)), DDIM ([www.ddim.de](http://www.ddim.de)), ATREUS ([www.atreus.de](http://www.atreus.de)), Personal Management, Uni Giessen, HR services

*Belgie* Federgon ([www.federgon.be](http://www.federgon.be)), Vlerick ([www.vlerick.com](http://www.vlerick.com)), Essergyn

*Velká Británie* BIE ([www.bieinterim.co.uk](http://www.bieinterim.co.uk)), IMA ([www.interimmanagement.uk.com](http://www.interimmanagement.uk.com)), HEXAGON ([www.hexagongroup.com](http://www.hexagongroup.com))

*Nizozemí* RIM board pro interim management a interim managers registr, LTI

*Švýcarsko* DSIM ([www.dsim.ch](http://www.dsim.ch)), tisk

*Francie* Expansion, Robert Half International (<http://rhi.com>), HIM

## 02 FAQ o Interim Managementu

### Co je Interim Management?

- Interim Management znamená, že zkušený a kvalifikovaný manažer **dočasně** přebírá přesně definovaný manažerský úkol za účelem splnění předem dohodnutých výstupů v rámci podniku nebo neziskové organizace.

### Kdo jsou Interim manažeři?

- Jsou to zkušení, na praxi orientovaní manažeři, s prokazatelnou řídicí zkušeností ve firmách na různých úrovních organizace.
- V 90% pracují jako OSVČ nebo s vlastní firmou. Sami si zvolili tuto dynamickou formu práce a života.
- Motivovaní měnit prostředí, flexibilní, rádi přijímají nové výzvy a příležitosti stejně jako s nimi spojená rizika.

### Jaké jsou výhody Interim Managementu pro firmu?

- Interim manažeři mají zpravidla větší rozsah zkušeností a znalostí než vyžaduje daná pozice v organizaci.
- Jsou velmi rychle na místě (zpravidla během dvou týdnů).
- Soustředují se výhradně na splnění zadaného úkolů bez ohledů na různé individuální a skupinové zájmy v organizaci.
- Přinášejí nadhled „zvenku“ na problém a ruší tabuizovaná témata.

### Jak se za Interim manažera platí?

- Denní sazba (příjem IM včetně odvodů + provize pro zprostředkovatele + náhrada za náklady spojené s výkonem práce).

## 02 FAQ o Interim Managementu (pokračování)

### Je rozdíl mezi poradcem a Interim manažerem?

- Interim manažer přebírá rozhodovací pravomoc, účastní se operativní práce, rozhoduje a prosazuje změny, řídí tým.
- Poradce/konzultant se soustřeďuje na analýzu, plánování a doporučení možných řešení, podporuje existující manažerský tým při rozhodování a implementaci změn.

### Kdy používají firmy Interim manažery:




- Tradičně v případě ohrožení firmy - krizový management nebo
- ...stále častěji pro řízení strategických projektů jako např.
  - transfer výroby/provozu,
  - pro projekty vyžadující specifické know-how,
  - pro implementaci zásadních organizačních změn,
  - na dočasný zástup či podporu dlouhodobě nepřítomného manažera,
  - pro posilu managementu v dobách rychlého růstu či naprostého přetížení organizace.

### Jak najít a vybrat Interim manažera?

- Přes zprostředkovatele
- Pomocí osobního „networku“
- Prostřednictvím profesních svazů a jejich internetových platforem

## 03 Trh Interim Managementu (západní Evropa)

### Počty Interim Managerů, obrat, meziroční růst (2007 – 2008)

Země/trh	Celkový počet IM/z toho % žen	Obrat v branži IM v EUR	Meziroční růst mandátů a obratu	Denní sazba IM (cena pro zákazníka)
Německo 	10 400 – 12 000/ 15%	1,6 Mld	20 – 23%	800 – 1.130 EUR
Belgie 	-	-	10%	1.200 – 1.400 EUR
Nizozemí 	15 000 – 20 000/ 20%	3 – 4,5 Mld	10- % <sup>1</sup>	800 – 1.000 EUR
Velká Británie 	10 000/ 31%	1,46 Mld	20%	672 – 1.344 EUR
Švýcarsko 	3000	-	15+ %	660 – 1.980 EUR
Francie 	8 500	-	15 – 20%	600 – 1.000 EUR

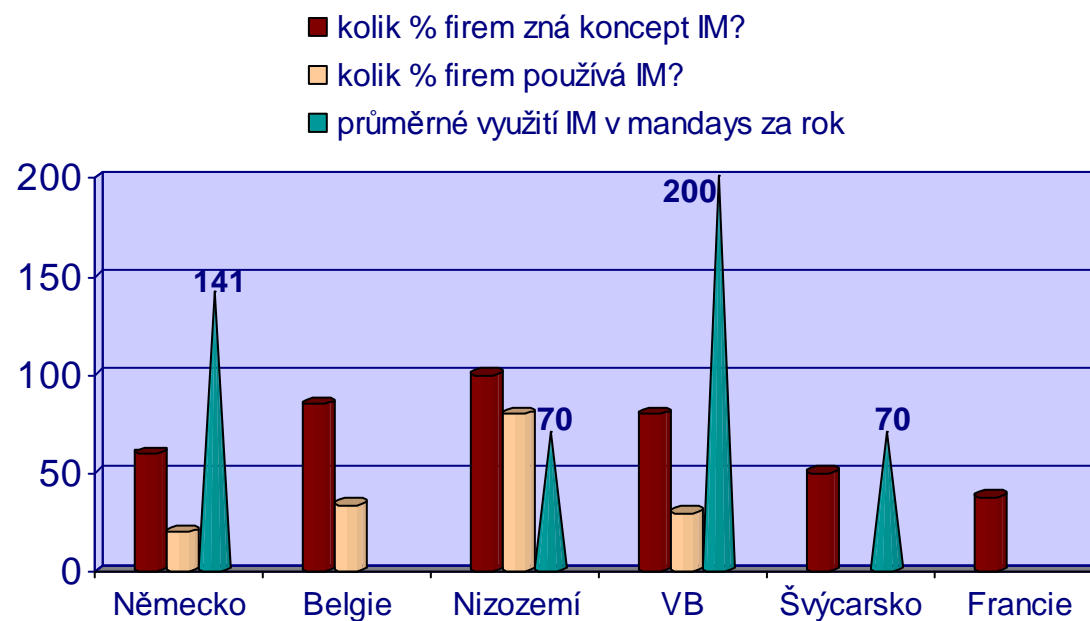
Pozn.: Obrat v branži interim manažerů = celková fakturace interim managerů zákazníkům

<sup>1</sup> V Nizozemí je meziroční růst souměrný s vývojem jednotlivých oborů, tento trh již pravděpodobně tolik neporoste jako dříve.

Průměrné trvání mandátů interim manažera se pohybuje od 6 do 9 měsíců, největší rozptyl je ve Švýcarsku a Francii (4 – 18 měsíců), VB vykazuje průměr 6,5 měsíce, Německo 8 měsíců, Belgie 6 a Nizozemí 6 – 9 měsíců.

## 04 Povědomí o Interim Managementu v západní Evropě

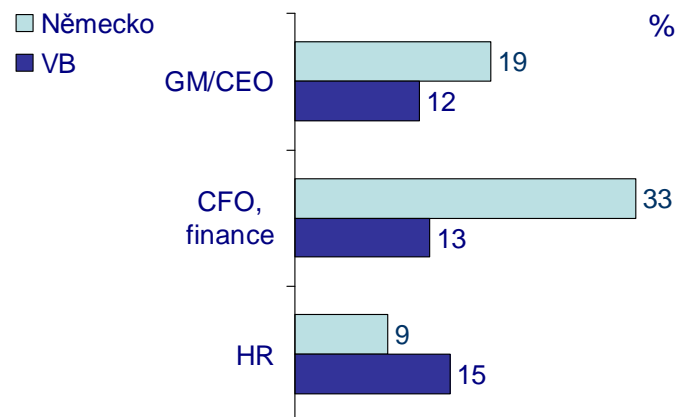
Znalost, četnost užití interim managementu v %



## 04 Povědomí o Interim Managementu v západní Evropě

### Nejčastější typy pozic a úkolů Interim manažerů

1. **Strategické projekty** - reorganizace firmy či jejího úseku, vybudování nového oddělení, řízení změn (v pozici projektový manažer nebo přímo liniový manažer společnosti).
2. **Speciální odborné projekty** - zavádění technických systémů, zavádění nového produktu (v pozici projektový manažer).
3. **Dočasný zástup** nepřítomných manažerů, zajištění kontinuity firmy nebo úřadu, vedení oddělení nebo celé organizace po určitý čas (časté pro pozice CEO, CFO, HR, manažer logistiky, kvality atd.).
4. **Coach** (sparing partner) pro top manažera (časté ve Švýcarsku).



## 05 Profil Interim Managera

### Zkušenosti z různých zemích

- 43 – 48 let
- Překvalifikovaný na pozici (u 55%)
- Lokálně mobilní
- Motivovaný

- Seniorský manažer
- Mírně překvalifikovaný

- VŠ vzdělání
- 30 – 60 let
- kariéře IM předcházela korporátní praxe

- Seniorský manažer
- Mírně překvalifikovaný
- 35% ve veřejném sektoru

- 35 – 50 let
- Předchozí zkušenosti ve firmě
- Implementátor změn
- Orientovaný na výsledek

- Liniový manažer
- Dostatečné zkušenosti v poradenství (u 50%)

### Všeobecný model IM:




- Věk: 40+
- Překvalifikovaný ve své specializaci
- Zkušený manažer ideálně v mezinárodním prostředí
- Flexibilní v čase i prostoru, sebmotivátor

## 05 Profil Interim Managera

### Odlišnost od běžného manažera

-  • Nezávislost v jednání a rozhodování
-  • Rychlejší orientace v novém a měnícím se prostředí
-  • Odstup
-  • Schopnost rychle analyzovat a jednat
-  • Jiné vnímání procesu ve společnosti klienta
-  • Lepší při prosazování změn
-  • Schopnost rychlé reakce
-  • Odstup od klienta
-  • Loajalita k úkolu
-  • Schopnost odejít v pravý čas
-  • Důraz na rychlou analýzu
-  • Důsledná implementace změn

### Odlišnost IM od poradce

-  • Orientace spíše na rychlou a důslednou implementaci než na hlubokou analýzu
-  • Proto potřebují širší mandát než poradce
-  • Lepší v prosazování změn

## 05 Profil Interim Managera

### Smluvní vztahy s klientem

Smluvní vztahy s Interim manažerem se uzavírají prostřednictvím zprostředkovatele Interim manažerů nebo přímo se zákazníkem. Přes zprostředkovatele pracují většinou IM jako OSVČ, se zákazníkem uzavírají často dočasné pracovní smlouvy jako jejich zaměstnanci.

#### *Holandský model*



IM je operativní ve firmě cca za 7 – 14 dnů od získání mandátu.

## 06 Asociace Interim Managerů

V zemích s rozvinutým trhem interim managerů existují asociace sdružující profesní skupiny poskytovatelů interim managementu. V Německu je to např. AIMP, DDIM a další, v Belgii BIMA, v Nizozemí ORM, ve Velké Británii IMA, IMM, ve Švýcarsku DSIM.

V České republice teprve vznikají takové profesionální platformy disponující dostatečnou sítí Interim manažerů a spolehlivým procesem výběru, získávání referencí a administrativním zázemím pro uzavírání a sledování vyvážených smluvních vztahů.

Hlavní činností a přidanou hodnotou zprostředkovatele Interim manažerů je:

- Vyhledání vhodného IM
- Prověření kvalifikace a předchozího působení (ověření referencí)
- Předvýběr IM,
- Zprostředkování IM zákazníkovi
- Doprovod IM při mandátu ve firmě
- Další vzdělávání IM
- Garance kvality IM
- Vytvoření networku IM

**Zdroj mandátů pro IM v %**

	Vlastní network	zprostředkovatel IM	Internet
Německo	60	40	0
Belgie	40	50	10
Nizozemí	35	55	10
UK	65	35	0

## 07 Interim management v ČR

- Internetová dotazníková akce zorganizovaná AGIMem proběhla v období 14.8.09 – 23.9.09
- 11 dotazů na téma Povědomí o interim managementu v ČR
- Osloveno 210 respondentů v pozicích:

GM/CEO	77
HR management	82
liniový management, ostatní	51
- 47% návratnost dotazníků (odpovědělo 98 respondentů)

- **Výstup:**

89% respondentů se již někdy setkala s pojmem interim management

83% se již dostalo do situace, kdy by bylo třeba pomoci Interim manažera

80% by přijalo Interim manažera na projekt

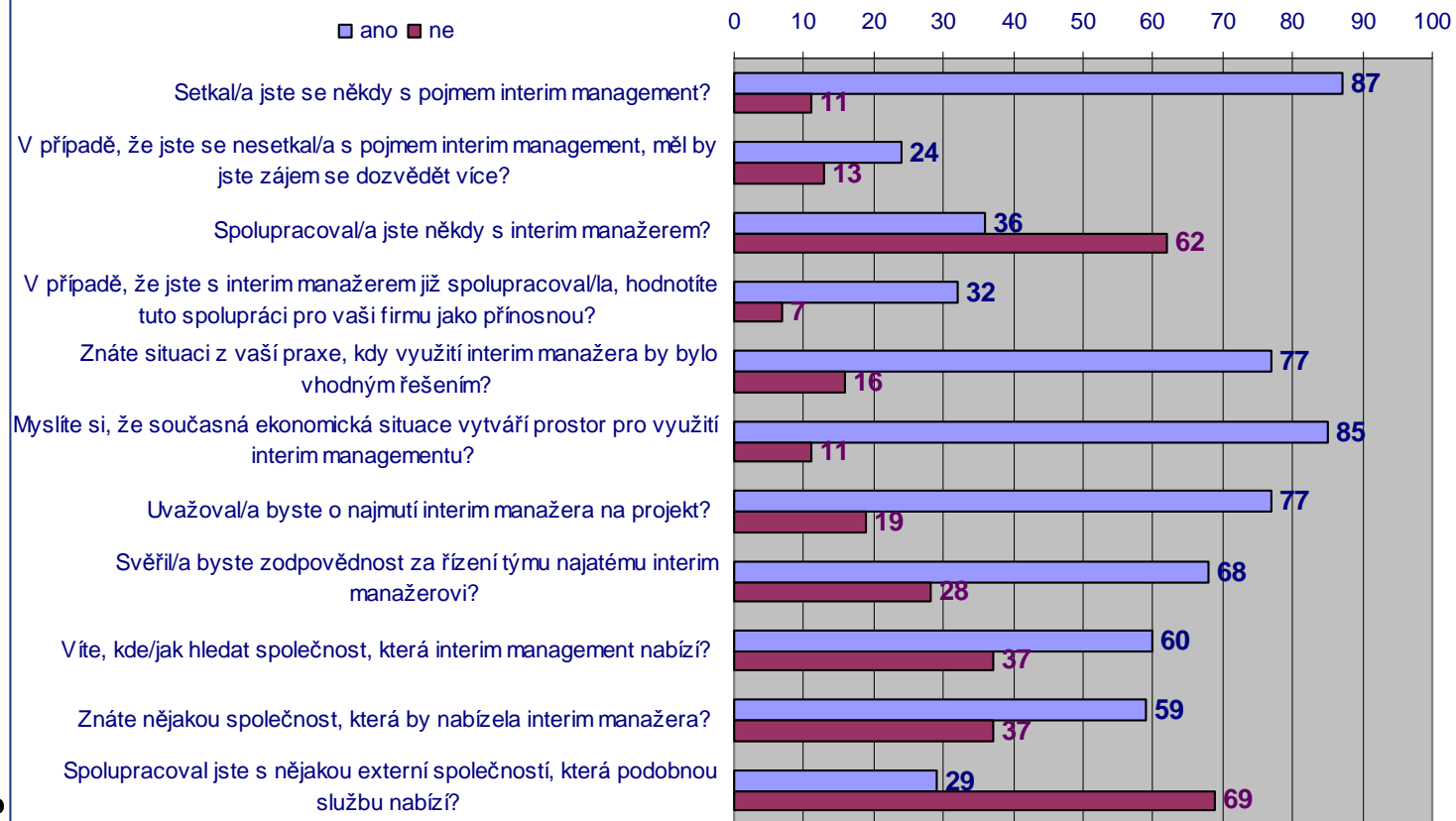
71% by neváhalo svěřit zodpovědnost za řízení týmu najatému IM

62% tuší, kde hledat zprostředkovatele interim manažerů

61% zná nějakého zprostředkovatele IM

37% již pracovalo s Interim manažerem, z toho 30% přes zprostředkovatele IM

## 07 Interim management v ČR



A C C O R D   G R O U P  
*Interim Managers & Consultants*



Accord Group Interim Managers & Consultants  
Villa Šafránka  
Na Šafránce 22  
Vinohrady  
101 00 Praha 10  
Česká republika

Telefon: +420 242 458 477  
Fax: +420 271 740 203

[prague@agim-ece.com](mailto:prague@agim-ece.com)  
[www.agim-ece.com](http://www.agim-ece.com)