

# *Интерим-менеджмент*

СТАТЬИ

НИКОЛАЯ ИНЯХИНА



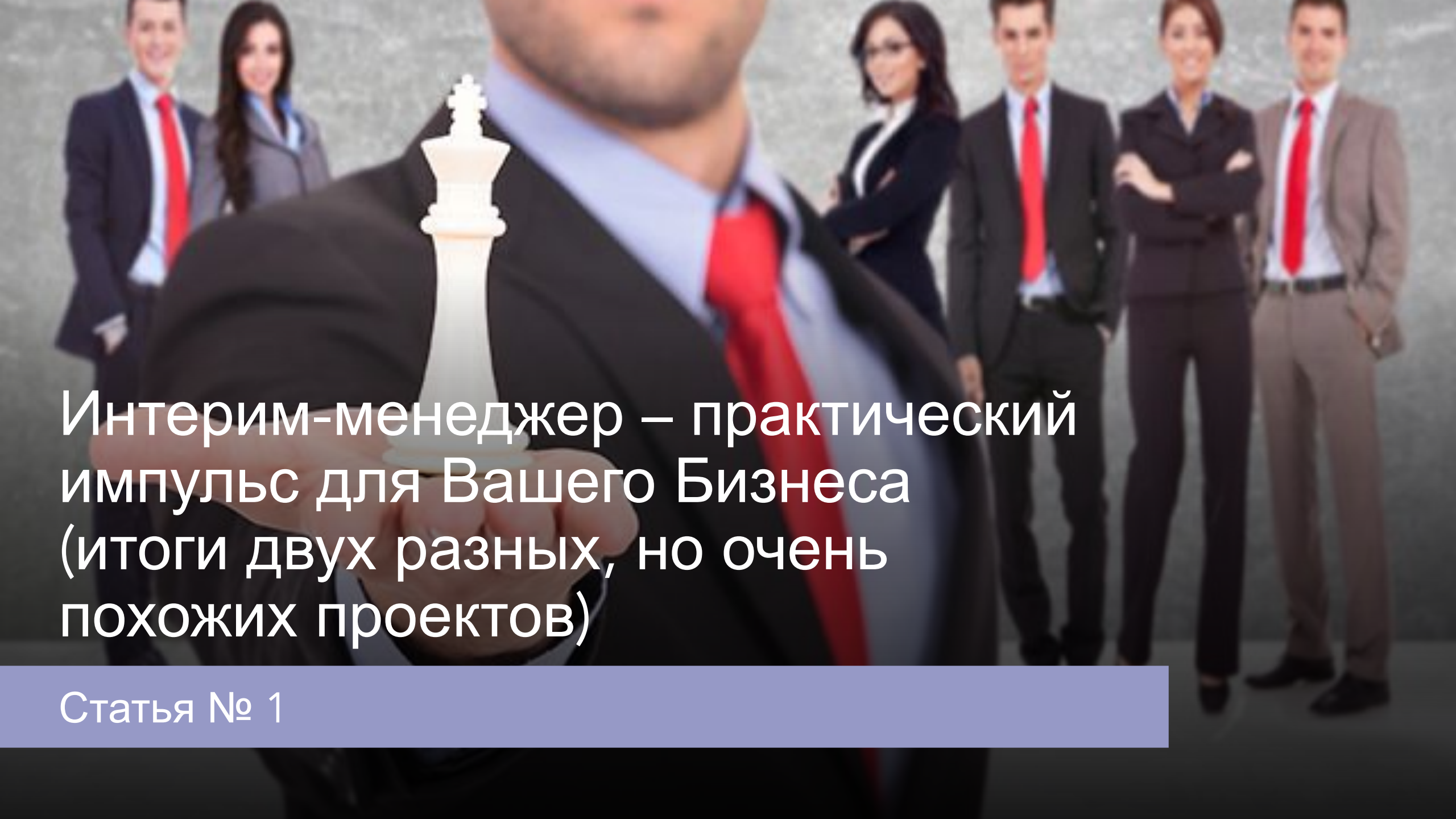


---

## Статьи Николая Иняхина

---

- Интерим-менеджер –  
практический импульс для  
Вашего Бизнеса  
(итоги двух разных, но очень  
похожих проектов)
- Управленец «напрокат»:  
когда он (не) нужен

A man in a dark suit, light blue shirt, and red tie is in the foreground, holding a white king chess piece. He is looking towards the camera. In the background, a group of six business professionals (three men and three women) are standing in a line, slightly out of focus. They are all dressed in professional attire, including suits and blouses. The background is a plain, light-colored wall.

Интерим-менеджер – практический  
импульс для Вашего Бизнеса  
(итоги двух разных, но очень  
похожих проектов)

Статья № 1



---

## Интерим-менеджер – практический импульс для Вашего Бизнеса (итоги двух разных, но очень похожих проектов)

---

Уважаемые дамы и господа, цель моей статьи — это короткий рассказ о «таинственном мире» интерим-менеджмента на примере двух практических кейсов. Они помогут вам понять,

- как всё работает,
- какой результат на выходе получает Заказчик,
- как и за что он платит

К сожалению, я не смогу раскрыть вам имена Заказчиков – это коммерческая тайна, скреплённая обоюдными договорами о её неразглашении



- 
- Один кейс уже благополучно завершён, и компания самостоятельно плывёт на «современном корабле» по бурным волнам бизнеса
  - Другой, находится на промежуточной стадии и по плану должен закончиться в декабре 2020 года или продолжиться, если так решит Заказчик, в 2021 году, чтобы достигнуть ещё более высоких результатов



---

Прежде чем перейти к рассказу о кейсах, немного теории о том, что такое интерим-менеджмент и кто такой интерим-менеджер

---

- **Интерим-менеджмент** – это оперативное практическое решение бизнес-проблем путём привлечения опытных высококлассных руководителей высшего звена на короткий срок (определение британской ассоциации временных управляющих)
- **Интерим-менеджер** — это внешний топ-менеджер, который проводит конкретную работу по решению сложных бизнес-вопросов и проблем Компании

# Кейс № 1: «Производственный» (уже завершён)

## Заказчик: Компания из строительной отрасли

### Было

- Два обособленных производственных предприятия с отделами продаж
- С загрузкой производственных мощностей менее 60%, имеющей сезонную зависимость
- С негативно настроенным на изменения персоналом
- С пересекающейся клиентской базой оптовиков из двух областей
- С производственными планами, сделанным на основании продаж прошлых периодов
- С девятью конкурентами
- С маржинальностью около «0»
- С отсутствием достаточного количества оборотных средств

### Потребности Заказчика

- Маржинальность не менее 10%
- Годовой оборот с учётом загрузки производства не менее 90%



---

## И началась ежедневная практическая работа...

---

---

Интерим-менеджеры создали прозрачную систему работы персонала и систему мотивации автоматизированную в 1С8

---

Проведенная практическая работа с сотрудниками и рабочими заводов помогла оптимизировать их численность, повысить производительность и качество выпускаемой продукции, снизить её себестоимость

---

Интерим-менеджеры практически построили систему дистрибьюции в разных странах, которая позволила загрузить производство на 90-95% и снизить сезонную зависимость

---

Интерим-менеджеры создали денежный поток за счёт предварительной оплаты дистрибьюторами заказанной продукции

---

Интерим-менеджеры запустили бартерную схему работы с государственными предприятиями. С её помощью погасили текущую просроченную дебиторскую задолженность и не допустили её возникновения в следующие периоды

---

Созданный бренд и маркетинговая стратегия на разных рынках помогла дистрибьюторам реализовывать продукцию в течении месяца

---

Изменение структуры заказов, логистики, продуктов и управление брендом позволило увеличить маржинальность



# Стало

Желания Заказчика полностью удовлетворены и дальше он развивается самостоятельно!!!

Таких результатов нам удалось достичь в течение двух с половиной лет...

- Управляющая компания - Торговый дом с единым отделом продаж
- Загрузка производства 90-95% с учётом запланированных остановок для технического обслуживания
- Замотивированный на выполнение плановых показателей персонал
- Действующие дистрибьюторские сети:
  - в РБ в Брестской, Гомельской, Минской и Могилёвской областях;
  - в Украине (Киев и Киевская область, Западная Украина, Одесская область, Днепр и Харьков);
  - в Литве и Польше
- Производственные планы (годовые и месячные) согласно планам продаж дистрибьюторов
- Сформирован уникальный бренд для отстройки от конкурентов на всех рынках присутствия
- Регулярная маржинальность более 10%
- 100% предоплата за продукцию от дистрибьюторов

---

Кейс № 2: «Дистрибуторский»  
(должен по плану завершиться  
в декабре 2020 года)

---

**Заказчик**  
**Компания**  
по дистрибуции  
непродовольственн  
ых товаров

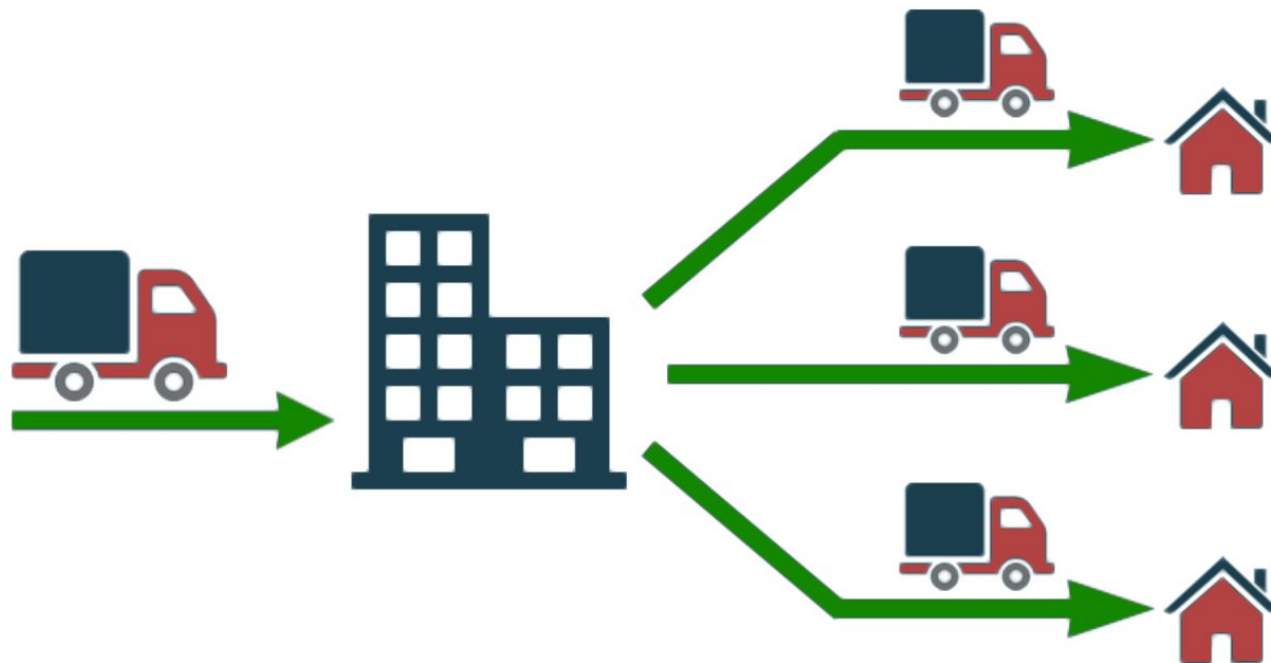


## Заказчик хотел

Выполнение плана продаж в штуках и  
деньгах

Маржинальность не менее 15%

- Команда интерим принялась  
выполнять поставленную задачу





## Итоги 2019 года

- Годовой план по выручке выполнен на 100%
- Маржинальность увеличилась на 3%
- Коэффициент оборачиваемости товарного запаса снизился до 2
- Складской запас уменьшился в два раза
- Закрылась кредитная линия в \$ с шестью нулями
- Просроченная дебиторская задолженность понизилась до 10% от месячного оборота
- Ежемесячная активность текущей клиентской базы поднялась с 30 до 52%
- При этом не весь персонал сразу принял изменения и активно включился в работу
- Приходилось регулярно применять старый армейский принцип: «Не умеешь - научим. Не хочешь – заставим.» и бороться с «серыми кардиналами»
- Лояльный персонал с нашей помощью разобрался, что, нужно идти с компанией, а не с «серыми кардиналами». В результате выиграли все!!!

# Вызовы на 2020 ГОД

Ежемесячное  
выполнение плана  
продаж в штуках и  
деньгах – 100%

Маржинальность –  
15%

Оборачиваемость  
товарных запасов –  
60 календарных дней

Ежемесячная  
дебиторская  
задолженность - не  
более 10% от оборота  
с учётом всех валют

Ежемесячная  
активность текущей  
клиентской базы –  
70%+



# Как определить, что Компании нужна помощь и именно интерим- менеджеров?



Честно ответить себе, что «текучка» не даёт возможности отойти в сторону и посмотреть на свой бизнес со стороны, чтобы понять он в тренде или нет. И что для этого нужны сторонние специалисты



Посмотреть на управляемость Вашей клиентской базы, которая, по нашему опыту, используется на 20



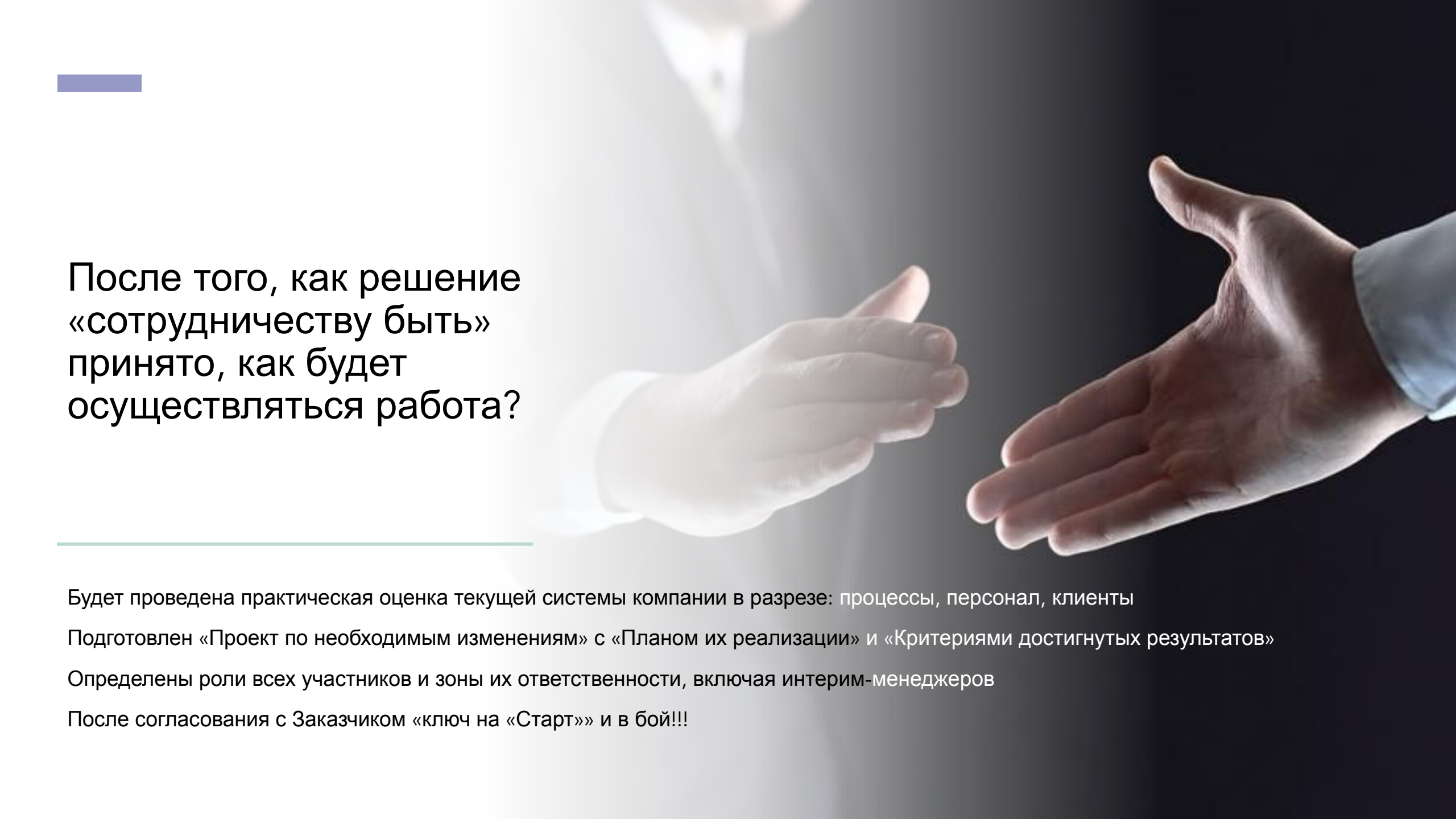
Посмотреть на автоматизацию процессов и понять, что процесс идет медленно и сдерживает развитие компании



Все пройденные обучения, курсы и семинары не используются персоналом в практической работе



Вы хотите совершить startup нового проекта или направления, но не можете найти лидера проекта или команду



После того, как решение  
«сотрудничеству быть»  
принято, как будет  
осуществляться работа?

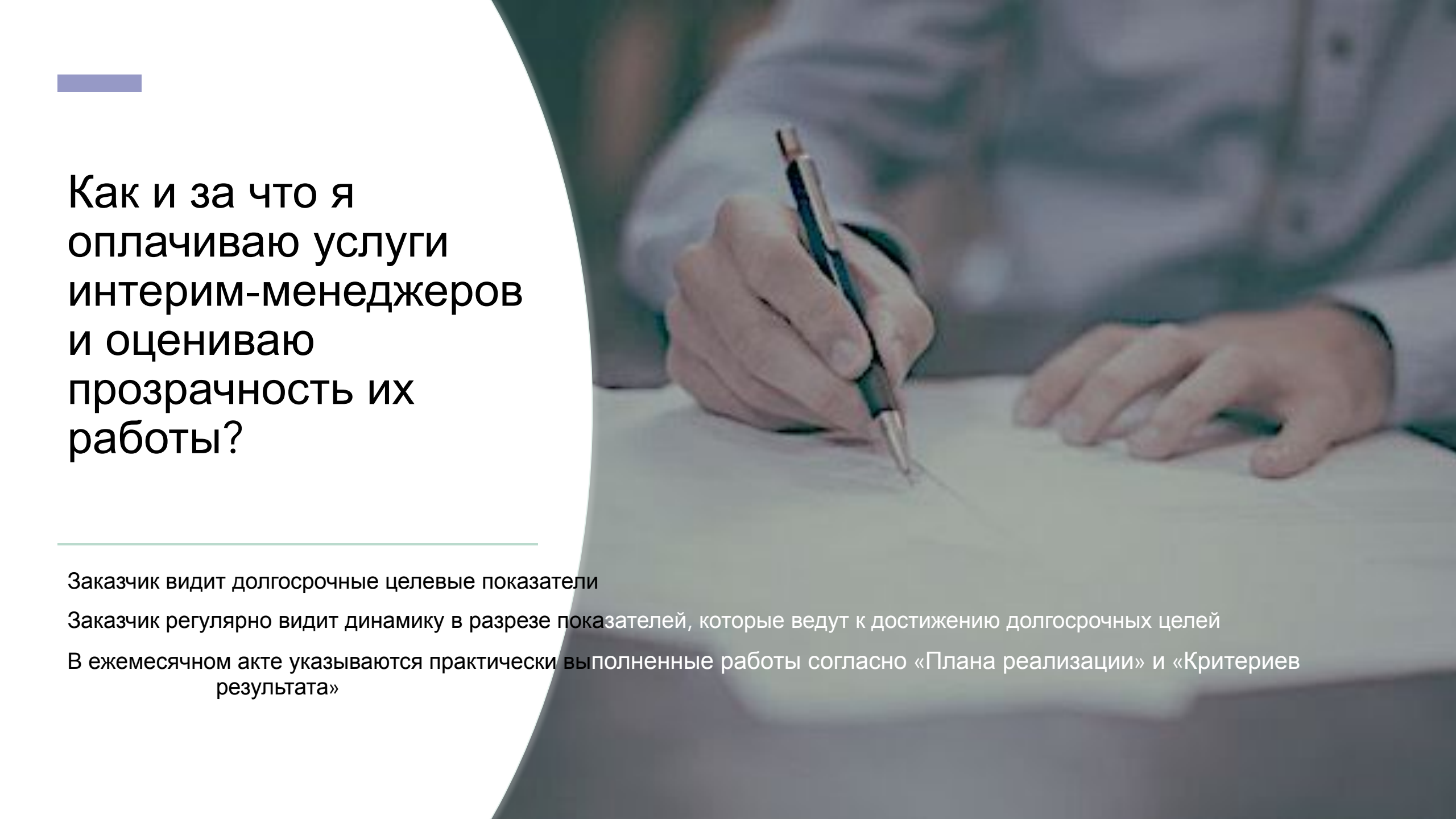
---

Будет проведена практическая оценка текущей системы компании в разрезе: процессы, персонал, клиенты

Подготовлен «Проект по необходимым изменениям» с «Планом их реализации» и «Критериями достигнутых результатов»

Определены роли всех участников и зоны их ответственности, включая интерим-менеджеров

После согласования с Заказчиком «ключ на «Старт»» и в бой!!!

A person wearing a white lab coat is shown from the chest down, sitting at a desk and writing on a document with a pen. The background is blurred, showing other people in a similar setting. The image is partially obscured by a white circular graphic on the left side.

## Как и за что я оплачиваю услуги интерим-менеджеров и оцениваю прозрачность их работы?

---

Заказчик видит долгосрочные целевые показатели

Заказчик регулярно видит динамику в разрезе показателей, которые ведут к достижению долгосрочных целей

В ежемесячном акте указываются практически выполненные работы согласно «Плана реализации» и «Критериев результата»





# Управленец напрокат: когда он (не) нужен компании

Статья № 2

## Управленец «напрокат»: когда он (не) нужен компании



**Николай Иняхин**

Учредитель компании «ИнтеримКонсалт»

В этом случае может пригодиться подход, который называется интерим-менеджмент.

Специалисты приходят в компанию на короткий срок, чтобы наладить механизм, шестеренки которого должны работать исправно и самостоятельно после окончания их работы.

И мы видим, что в последнее время компании все чаще обращаются к услугам интерим-менеджеров, или как их еще называют — «топ-менеджеров напрокат», особенно если быстро требуется достигнуть практических результатов таких, как например: удержание и рост рыночной доли компании, оптимизация штатной структуры при сохранении плановых показателей, отстройка от конкурентов.

О том, что такое интерим-менеджмент, насколько он эффективен, когда он (не) нужен компании, я расскажу в материале.





Как понять, что компания не справляется с проблемами силами собственных сотрудников и пора просить о помощи специалиста со стороны? О том, что такое интерим-менеджмент и насколько может быть эффективен в критической ситуации управленец «напрокат», рассказал учредитель «ИнтеримКонсалт» Николай Инлхин.

— Когда компании необходимо срочно внести корректировки в текущую бизнес-систему, это не всегда возможно сделать собственными силами. В штате не всегда есть кадры, которые могут правильно оценить ситуацию и предложить свежее решение, а нанять нового управленца и «погрузить» его в работу — просто нет времени, потому что в любой сложной ситуации время оказывается не на вашей стороне.

## Что такое интерим-менеджмент: подробности



Интерим-менеджмент — это оперативное практическое решение бизнес-проблем при помощи привлечения в компанию опытных руководителей высшего звена на короткий срок. Так называемых временных управляющих, или управленцев «напрокат». Такие люди приходят, чтобы провести конкретную работу по решению сложных бизнес-вопросов и проблем компании. Например, когда в компании необходимо что-то реорганизовать или «освободиться от мусора», оптимизировать производство и прибегнуть к непопулярным мерам, когда компания готовится к глобальным переменам.



Интерим  
нужен не  
всегда





# Интерим нужен когда...

Так, например, наш опыт показывает, что привлечь в компанию интерим-менеджера имеет смысл в следующих ситуациях:

- ✓ При запуске стартапов. Например, для вывода продукта на рынок, формирования сбытовой или дистрибьюторской сети (клиентской базы)
- ✓ При запуске новых проектов или выводе на рынок инновационных продуктов, когда время играет определяющую роль. Во многих случаях работа именно универсального менеджера с прокванненными компетенциями в разных отраслях позволяет в разы ускорить процесс
- ✓ Для получения конкурентных преимуществ и отстройки от рынка. Например, был случай, когда схема работы с клиентской базой в FMCB успешно была применена в банковской сфере
- ✓ Для реализации проектов в случае внутрикорпоративных разногласий и напряженной обстановки в компании и/или для укрепления внутреннего управленческого потенциала компании при реорганизациях, слияниях, поглощениях, расширении деятельности. Например, это может быть формирование фолловеров на всех уровнях компании с системой тесного взаимодействия между собой и руководством
- ✓ Для реанимации компаний, в которые вложены финансовые (банковские) средства. Вывод компании на запланированную маржинальность с целью своевременного возврата вложенных средств
- ✓ При переходе власти от бывшего директора к новому поколению управленцев. Сохранение и удержание текущего темпа бизнеса, пока новая команда управленцев примет дела и должность.

## Как это работает — разбираемся на примере

После того, как принято решение о работе интерим-менеджера, он должен провести практическую оценку текущей системы компании в таком разрезе: процессы, персонал, клиенты. Затем он должен разработать и подготовить проект по необходимым изменениям, где максимально точно должен спрогнозировать достижимость поставленных целей.

Потом привлеченный сотрудник должен составить план по их реализации с четко определенными критериями оценки качества достигнутых результатов.



# Более подробно



Во избежание недоразумений и конфликтных ситуаций интерим-менеджер должен определить роли всех участников и зоны их ответственности.

О том, как все это работает на практике, я расскажу на примере одного из кейсов в компании-производителя из строительной отрасли. Итак, бизнес представляет из себя:

- ∇ Два обособленных производственных предприятия с разными отделами продаж
- ∇ Загрузка производственных мощностей составляла менее 60% и имела сезонную зависимость
- ∇ Производственные планы были заявлены на основании продаж за прошлые периоды
- ∇ Персонал был негативно настроен на любые изменения
- ∇ Клиентская база составляла список оптовиков из двух областей, которые пересекались между собой
- ∇ Маржинальность бизнеса составляла 0%
- ∇ Оборотные средства в достаточном количестве — отсутствовали
- ∇ Вот результаты, которых хотело добиться предприятие после привлечения к проекту внешнего специалиста:
  - Поднять маржинальность минимум до 10%
  - Увеличить годовой оборот компании с учетом повышения загрузки производства — не менее чем на 90%.



## «Места под солнцем» ЛЕНО НЕ ХВАТАЛО

Для начала важно было провести анализ текущей клиентской базы в разрезе клиент — ассортимент — объем — регулярность работы — отрасль и увидеть, что все работает не системно. По каждому клиенту нужно было сформировать план продаж с учетом истории его отгрузок. Каждого сотрудника отдела продаж — закрепить за определенной клиентской базой и выдать ему персональный план продаж в деньгах и штуках. Клиентскую базу — равномерно закрепить по менеджерам с учетом отраслей (все это мы и сделали впоследствии).





**Первое собрание валособразующих клиентов (а это оказались оптовики) показало, что заводы ими не управляются, а «пляшут под их дудку».**

Отсюда — неравномерная загрузка производителей и большой товарный запас на складе, в том числе и неликвидного товара.

В ходе разговора выявилась еще одна проблема: оптовики не умели договариваться между собой, и поэтому их основным инструментом продаж был ценовой демпинг. В такой ситуации выигрывал только конечный покупатель, а завод и оптовик — не получали запланированный доход и систематически проигрывали.

# Состояние рынка

Анализ внутреннего рынка также показал неутешительную тенденцию. Мы зафиксировали общее снижение продаж по отрасли. На рынке было 9 конкурентов, у которых не было четкой стратегии и тактики развития. И был только один инструмент стимулирования продаж своей продукции — снижение цены, который, как я уже говорил выше, нельзя рассматривать как эффективный. В общем, сложилась следующая картина: при текущем объеме потребления внутреннего рынка и производительности всех заводов в отрасли «место под солнцем» оставалось только для четырех заводов. Такую цифру мы вывели, элементарно разделив текущее потребление продукта на производительность всех заводов, при которой они сохраняли бы рентабельность.



# Дистрибуция, автоматизация, результаты

## Инициативы, которые мы реализовали

1. Выстроить дистрибуцию на внутреннем и внешнем рынках через развитие и управление оптовиками.

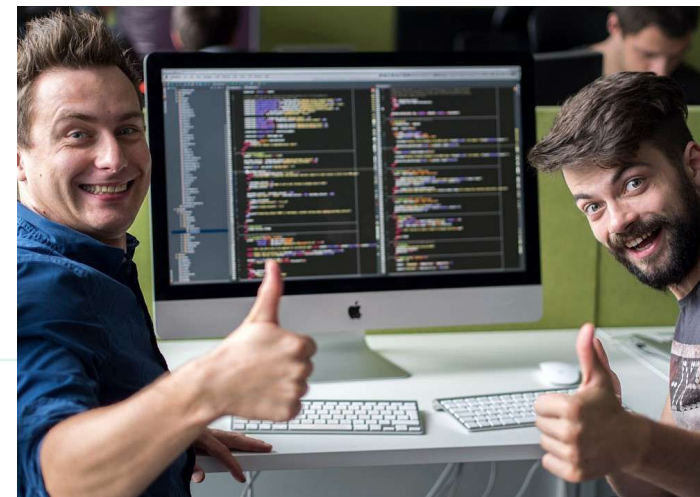
Для этого:

- ▼ Были организованы соревнования по выполнению дистрибьюторами плановых показателей. По их итогам тремя лучшими вручили денежные призы. Ежедневно проводили мониторинг по соблюдению дистрибьюторами рекомендуемых розничных цен. Обучали дистрибьюторов правильно формировать товарные матрицы и демонстрационные стенды, в том числе в не своих товарах. Помогали им продвигать свои точки продаж
- ▼ Параллельно с внутренним рынком мы начали искать профильных дистрибьюторов на рынках Украины, Литвы и Польши. А изучив всю информацию о подходящих кандидатах в интернете, договорились с ними о встрече и провели полевое аудиторское обследование их торговых объектов. Каждый дистрибьютор «тянул одеяло на себя», но мы остановили свой выбор на тех, у кого информация в интернете совпадала с действительностью. После этого оговорили условия сотрудничества, поделили между ними территории влияния и приступили к отгрузкам
- ▼ Также параллельно мы договорились со строительными организациями о работе по бартеру. Это позволило сразу убрать просроченную дебиторскую задолженность
- ▼ Создали, а также начали развивать и отстраивать от конкурентов новый бренд производителя с упором на качество как на ключевой элемент отстройки
- ▼ В результате нам удалось запустить дополнительные линии производства, которые простояли из-за отсутствия спроса, и увеличить общий объем продаж на 4%



2. Разработать техническое задание по автоматизации процессов планирования и исполнения ларботной платы. Все это собственными силами реализовали в установленные сроки программисты завода. В результате всех этих действий была выстроена следующая система загрузки и работы заводов:

- Дистрибьюторы имели годовой план в штуках и деньгах, разбитый по месяцам. На основании этих планов дистрибьюторы делали заказы и осуществляли предварительную оплату товара
- Строительные организации предоставили свой план по срокам и этапам строительства
- Согласно этим планам заводы получали от торгового дома заказы на производство продукции на следующий месяц и предоплату для закупки сырья
- Производство в заводе работало по графику, который составляли специалисты завода
- Заводы работали на 50% мощности с учетом отпусков для профилактики и ремонта



По окончании работы над проектом мы подвели вот такие итоги:

- Управляющая компания стала Торговым домом с единым отделом продаж
- Загрузка производства повысилась до 90–95% с учетом запланированных остановок для технического обслуживания
- Персонал стал замотивированным на выполнение плановых показателей
- Действующие дистрибьюторские сети в Беларуси, Украине, Литве и Польше
- Производственные планы (годовые и месячные) согласно планам продаж дистрибьюторов
- Сформировал бренд для отстройки от конкурентов на всех рынках присутствия
- Достигнута регулярная маржинальность более 10%
- Взимается 100% предоплата за продукцию от дистрибьюторов
- Весь этот проект продлился два с половиной года. Над ним работала команда из трех интерим-менеджеров. На самоокупаемость, он вышел через год после начала работ.

