

Nordic Interim NEWS

nr 12
november
2010

Interim Management – okänt begrepp, efterfrågad tjänst

Det här nyhetsbrevet skulle ha kommit ut i september. Nu är det snart jul. Anledningen är helt enkelt att vi har haft otroligt mycket att göra. Vi ser ett fantastiskt uppsving i efterfrågan på interimstjänster. Ja, vår bästa höst någonsin.

Många verkar ha avvaktat både valet och börshösten innan de beslutat sig för

att tro på framtiden. Möjligen finns ett uppdämt behov. Vi ser att utköpsbolagen – private equity – mer än tidigare väljer att anlita en interim. Där brådskar det att få åtgärdsprogrammen genomförda och man behöver snabbt få rätt kompetens på plats som kan göra nödvändiga förändringar.

Den typen av strategiska föränd-

ringar kräver nästan en interim. Även om många ännu inte känner till begreppet Interim Management, inser man behovet av interimstjänsten. Nordic Interim kan hjälpa dig då ditt företag eller organisation behöver en kort chefslösning för bestående resultat.

Interim – så mycket mer än att fylla en tom stol!

Få vet vad en interim är. De som gör det förväntar sig att en interimsfirma snabbt kan fylla en position med någon som är testad, beprövad med dokumenterad erfarenhet, något de också upplever att de får. Detta visar två undersökningar om Interim Management.

- Allt fler förstår att det är chefer och medarbetare som är avgörande för bolaget, inte förvärven, svarade en intervjuad VD i bygg- och konsultbranschen.

De flesta associerar interimstjänster med möjligheten att fylla en vakans; att få tillgång till garanterat skickliga interims konsulter, väl beprövade för sitt uppdrag.

- En interim kan lösa ett akut behov, med en

- En interimsfirma erbjuder strategisk kompetens med specialister för specifika och tidsbegränsade uppdrag, säger Marie Bergholm Palmér.



kompetens som många företag inte har resurser för att utveckla och behålla, berättar Marie Bergholm Palmér som genomfört en kvalitativ studie med 22 intervjuade från styrelser och koncernledningar i olika branscher. Två av tre hade erfarenhet av att anlita en interim.

- Man väljer en interimsfirma för att få ett bra urval med de bästa kandidaterna, berättar Martin Skoglund, som tillsammans med Robin Norberg skrivit sin magisteruppsats vid Handelshögskolan i Stockholm, utifrån en kvantitativ undersökning om brådslande chefsförsörjning.

1000 personer från olika branscher, mestadels VD och HR-ansvariga, tillfrågades om vilka tjänster de använde, varför och vad som var viktigt.

- Förtroende och säkerhet är A och O, säger Martin Skoglund. I ett tidsbegränsat uppdrag finns inte tid att misslyckas. Interimsfirman måste vara tillförlitlig och kunna leverera professionella kandidater.

Interim Management fortfarande okänt

Över hälften av de tillfrågade visste inte vad Interim Management var. Endast sex procent hade använt sig av tjänsten, mestadels storföretag.

- De hade positiva erfarenheter och var beredda att betala för riktigt bra kandidater, som verkligen kan leverera.





Även om resursen finns internt fungerar det sällan att återgå till att bli kollega, om man en gång lyfts upp som chef.

Specifik kompetens som kan börja direkt

Ofta är det VD och/eller styrelsen som säkerställer att rätt person med specifik – och kanske nischad – kompetens driver igenom exempelvis ett ägarbyte eller en introduktion av ett nytt datasystem. Sällan räcker ett privat nätverk för att hitta rätt person med goda referenser, som kan börja inom 2-4 veckor.

- En interim kan ge den tillfälliga kompetenshöjning som krävs vid en förändringsprocess eller för att fylla en ickepermanent position vid bildandet av ett start-up bolag, menar Marie Bergholm Palmér. Eller då det behövs namnkunniga personer för att marknadsföra bolaget inför en försäljning.

Kvalitetssäkrad kunskap på rätt nivå

En interim ska kunna fixa jobbet, men inte nödvändigtvis har en mängd andra kvalifikationer.

- Det krävs en enkel personlighet som snabbt kan sätta sig in i situationer. Oftast måste interimen hugga

i själv, kunna hantera Excel, vara ”hands on” och ha branschkunskap, fortsätter Marie Bergholm Palmér.

Alla som i undersökningen har använt sig av en interim var positivt överraskade över hur hårt de jobbar och med vilket

engagemang de går in för arbetet.

- De flesta interimer är 50+ med lång erfarenhet, ofta från en snabb bransch eller av att starta eget. De är resultatorienterade och fokuserar på väsentligheter.

Leverera det som behövs vid rätt tidpunkt

Det ökade trycket från ägare och aktiemarknad ökar kraven på att kunna leverera vid rätt tidpunkt. Det krävs specialister för varje kursändring, och i slimmade organisationer med allt högre tempo ges sällan utrymme att anställa specialkompetens. Istället krävs mer flexibla lösningar. Samtidigt blir det vanligare att kompetenta personer blir fria konsulter som säljer sina tjänster under begränsade tidsperioder.

I en värld då marknaden inom tre år kan byta skepnad, får vi förmodligen se fler interimslösningar.

- Idag är det en strategisk fördel att vara föränderlig. Interim Management kan vara en del för att säkerställa det, avslutar Martin Skoglund.



Industriföretag, underleverantör till hela världen

Bakgrund

Industriföretag med högkvalitativa produkter, underleverantör till flera av världens stora företag. Ett nästan 100 år gammalt familjebolag med ca 700 högt kvalificerade medarbetare som omsätter dryga miljarden kronor. Sål till investmentbolag som satt in nytt management i syfte att internationalisera och accelerera. Ny VD ska anställas.

Uppdrag

Engagera en kvalificerad interim-VD för att påskynda och driva processen mot tillväxt och börsnotering, samtidigt som dagens verksamhet ska utvecklas. I uppdraget ingår att internationalisera, bredda kundbasen, stärka företagets förtroende samt förbättra lönsamheten och förbättra interna processer. Drygt ett års heltid, med start omedelbart inkluderande överlämning och inskolning av den långsiktiga lösningen.

Utmaning och lösning

När investmentbolaget gick in som nya ägare byttes den gamla ägaren ut mot en VD, som visade sig ha fel profil. Vad som var rätt profil berodde på vissa internationella förvärv. Personalen var inte vana vid VD-byten och hade haft tre på två år.

Företaget led av rejäla kvalitetsproblem och höll på att bli av med en av sina stora kunder, vilket skulle resultera i att en fjärdedel av personalen måste sluta. En annan kund hade dragit in företagets kvalitetscertifikat.

Resultat

- Interimen fanns på plats inom en månad
- Ett internationellt förvärv genomfördes
- Ett antal nya kunder erövrades
- Vissa förändringar gjordes i ledningsgruppen
- Produktiviteten ökade
- Bättre stämning med ömsesidig respekt för varandra
- Det förlorade kvalitetscertifikatet återerövrades

- Blev en av de tidigare missnöjda kundernas bästa leverantör och produkterna lyftes fram som strålande
- Interimen var med och skrev profilen för den nye VD:n och träffade kandidaterna

Interimens reflektioner

”Inom två dygn hade jag träffat alla 700, och i mindre grupper talat om vem jag var och mina värderingar. Jag jobbar nära medarbetarna med omedelbar feedback. Varje morgon klockan åtta samlades alla operativa chefer för en kvarts möte där vi sammanfattade läget. Problem skulle lösas inom 24 timmar.

Mitt budskap var att de inte spelade i allsvenskan utan i VM, och att kunderna agerade på världsmarknaden. Enda skillnaden var människorna, det jag kallar ’männischment’.

En dyrk var att ta tag i kvalitetsproblemet – allt annat var sprunget ur det – och jag skapade en begriplig definition på kvalitet: ”vi ska alltid uppfylla en överenskommelse eller förväntan”, både mot varandra och mot kunden. Det gällde inte minst mig som VD. Det måste hålla hela vägen ut till faktura och produkt.

För att få in kvalitetstänkandet i hela organisationen upprepades mantrat varje gång vi sågs. Jag hittade många lik i garderoben, men som interim hade jag ingen prestige att försvara, utan kunde rakt leverera min uppfattning. Efter sex månader hade kvalitetsarbetet gett resultat och liken var framgrävda.

Jag uppträdde som en permanent lösning och lyckade pumpa in energi, så att personalen kunde sköta alla processer själv. Jag erbjöds fast anställning, men detta var ett interimjobb som tog all min tid under ett år, då jag bodde på annan ort. Ända in till sista timmen satt jag i prisförhandlingar med en kund. Jag var nog den som kunde mest inom materialteknik – som interim måste man vara så kunnig i branschen att man är en värdig diskussionspartner.”

Väletablerat tjänsteföretag, global närvaro

Bakgrund

Ett snart femtio år gammalt sverigebaserat internationellt tjänsteföretag med mer än 500 anställda över hela världen. Omsättning nästan en miljard. Blev en del av ett investeringsbolag som tagit beslut om att sälja eller börsintroducera, varför kraven på ekonomistyrning och rapportering ökat. Dåvarande CFO hade fått andra arbetsuppgifter. Det fanns ingen tid att vänta på en ny CFO.

Uppdrag

Engagera en kvalificerad CFO på interimsbasis för att säkerställa en snabb utveckling av ekonomifunktionen under

rekryteringsperioden. Det beräknades vara sex månaders heltidsjobb, med start om två veckor. Uppdraget gick ut på att säkerställa den löpande ekonomirapporteringen och konsolidera koncernens resultat, etablera och driva processen runt affärsplanering och budgetarbete. Interimen skulle också skapa ordning och reda, med hög kvalitet i dokumenterade processer samt utveckla ekonomistyrningen på bred front i enlighet med börskraven och upprätthålla kontakter med banker, revisorer och Skatteverket.

Profil

Uppdragsgivaren önskade en erfaren CFO med gedigen erfarenhet av internationella tjänsteföretag och ekonomistyrning samt rekonstruktion. Det skulle vara en utvecklingsorienterad ledare med fallenhet att utveckla individer och snabbt etablera fungerande arbetsrelationer. Personen skulle ha intresse för att utveckla bolaget, vara drivande med hög energinivå och vara analytisk med problemlösande förmåga. Önskade egenskaper var öppen, rak med hög integritet, ansvarstagande och operativ.

Utmaning och lösning

En interim med tidigare erfarenhet av interimjobb gick in med omedelbar verkan och fyllde funktionen från dag 1. Första uppgiften var att säkerställa rapporteringen så att den fungerade. Mycket var initialt oklart, men interimen återupprättade ekonomiafdelningens rykte och skapade nya rutiner. Visst förekom motstånd och misstänksamhet från dem som egentligen hade velat ha jobbet, och kanske fick interimen initialt inte samma legitimitet som om han vore fast anställd. Men förändringen blev positiv och såväl uppdragsgivarna som VD och revisorer var väldigt nöjda.

Resultat

- Införde ett cash-poolsystem, för kontroll på likviditeten
- Hittade nya system och gjorde förändringar i styrelserapporteringen, för att säkra utvärderingen
- Vissa organisationsförändringar genomfördes

Interimens reflektioner

”Det är en fördel att inte ha några bindningar i organisationen. Jag kunde vara tydlig, mindre politisk korrekt och ha en bra dialog med både ledning och styrelse. Det pågick ett strategiarbete, som inte var riktigt klart, så jag fick vara med i det. Även där var det en fördel att komma in som ny eftersom jag hade andra ögon och rätt att ställa dumma frågor och komma med nya idéer.

Eftersom jag var konsult och debiterade timmar, ansågs min tid vara värdefull. Det skapade effektivitet i organisationen och man ville inte slösa bort min tid.

Det passar mig att jobba intensivt under en period, och sedan vara ledig ett tag. Det är ett sätt att jobba, och jag vill inte ha ett fast jobb.”

Bonus ger sämre motivation

Företag gör fel när de försöker skapa inspiration genom att lova medarbetarna mer pengar. Metoden fungerade med monotont tempoarbete i industrisamhället, men med kunskapsarbetare, högt upp på Maslows behovstrappa, räcker inte vinst som drivkraft. Nu drivs vi snarare av meningsmaximering. Detta hävdar Daniel Pink i boken *Drivkraft* (Bookhouse 2010) och relaterar till mångårig forskning om motivation.

All motivation kommer inifrån. När pengar används som yttre belöning, förlorar människor sitt inre intresse. Belöningar kan ge ett uppsving på kort sikt men effekten avtar. "Om du gör så, får du det"-belöningar är beroendeframkallande och stimulerar kortsiktighet – och minskar den långsiktiga motivationen. Många väljer då den snabbaste vägen, även om det innebär fusk. Idrottsmän tar steroider för att nå bättre resultat, höga chefer styr kvartalsrapporterna för att få bonus. Det kreativa skapandet, lusten att lösa uppgiften, försvinner.

Detta beror på vårt djupt mänskliga behov att självständigt få styra över våra liv, att få lära nytt och bli bättre på något som känns meningsfullt. Genomförande av uppgiften skänker inre tillfredsställelse och glädjen i uppgiften är en belöning i sig, det har vetenskapen vetat länge.

Nyckelorden till inre motivation är:

- 1) **autonomi** – önskan att bli självstyrande
- 2) **mästerskap** – bli bättre på det vi gör
- 3) **mening** – vara en del av något större

Det är förvånande att det har blivit helt accepterat att dela ut bonus till le-

dande befattningshavare som egentligen är självmotiverade – eller borde vara det. Istället bör man inrikta sig på att rekrytera talanger och skapa utrymme för dem att motivera och utveckla sig själva.

Nytt sätt att arvoda styrelsejobb

Tidigare har alla styrelsearvoden hanterats som inkomst av tjänst. Nu ges möjlighet att fakturera via bolag. Förändringen kom redan i samband med att nya regler kring enskild näringsverksamhet introducerades 2009. Dock måste vissa krav uppfyllas – ledamoten måste ha minst tre olika styrelseuppdrag, se sina engagemang som konsultverksamhet eller egen näringsgren och fakturera via helägt bolag. Styrelsearvodet ska då utökas med sociala avgifter och moms.

Helt problemfri är dock inte den nya ordningen: Styrelseledamöter har ett personligt ansvar. Nu riskerar man komma till ett mellanlager före individen.

Revisionsplikten försvinner

Sveriges småföretagare, d v s 70 % av landets aktiebolag, behöver nu inte längre anlita en revisor för att få redovisningen godkänd. Två av tre kriterier – att nettoomsättningen är högst 3 miljoner kronor, balansomslutningen högst 1,5 miljoner och att företaget har högst tre anställda – måste dock vara uppfyllda. Regeringen kalkylerar med att 1,3 miljoner skattekonor kommer att försvinna som en direkt följd. Företagarnas VD Anna-Stina Nordmark Nilsson påpekar att en likande förändring i Danmark visar att skatteunderlaget inte påverkas.

Tufft för extern VD

De närmaste åren står, enligt Företagarna, 180 000 ägarledda företag inför en ledar- och generationsväxling. Fallgroparna för en utifrån rekryterad VD är många i ett ägarlett företag. Så länge ägaren fysiskt är kvar i bolaget kan det vara knepigt för personalen att veta vem som bestämmer.

För den nye VD:n står omsättningsmål eller vinstmaximering i fokus men för ägaren kan relationen till kunder och leverantörer vara viktigare. Att få till stånd en skriftlig ägarstrategi innehållande eventuellt heliga kor och ett tydligt VD-uppdrag är därför viktigt. Det krävs också en kompetent styrelse, helst med externa ledamöter. En genväg till att kunna respektera företagskulturen kan vara att skaffa sig en "kulturfolk" i ledningsgruppen, som kan förutsäga hur organisationen kommer att uppskatta förändringar. Andra framgångsfaktorer är att behålla greppet och involvera ägaren med urskiljning.

"Extern vd – så lyckas du" – Annika Hall och Agneta Olsson, Liber 2010

Lita på entreprenörerna

"Det kommer att vara de handlingskraftiga och knegarna, innovatörerna och entreprenörerna, som får fart på vår ekonomi. Jag kan inte nog säga hur mycket jag beundrar människor som lämnar den fasta anställningens trygghet för att pröva sig fram på egen hand."

Den brittiske premiärministern David Cameron på Torykongressen i oktober 2010



Korta chefslösningar. Bestående resultat.

Nordic Interim AB engagerar med kort varsel toppchefer och specialister för specifika övergångsuppgifter. Vi är ett fristående bolag med tillgång till ett gränslöst nätverk för att snabbt hitta den person som genomför uppdraget på bästa sätt. Vi garanterar en lösning som är skraddarsydd, snabb, enkel, kvalitetssäkrad – och prisvärd! Våra grundare är search-företagen Odgers Berndtson och Novare Human Capital.



Stefan Grah • Ing-Marie Bigert Möller • Janeric Peterson • Pia De Geer