

Privremeni menadžment

SOS za kompanije

Usluga privremenog menadžmenta jeste skupa i često bolna zbog radikalnih rezova u organizaciji i načinu rada kompanije. Ali, poboljšanje poslovnih rezultata i skok cene akcija na berzi, najbolja su uteha i rukovodstvu i lokalnoj zajednici

Ivana Petrović

Da direktori ne mogu uvek da pomognu sopstvenoj firmi i da ponekad treba platiti dobar savet, polako shvataju i domaće kompanije. Mapa na kojoj su ubeležene konsultantske kuće u Srbiji dobija sve više tačkica, naročito sa najavama dolaska poznatih svetskih imena čiji angažman mogu da priušte samo najveći privredni giganti. Recimo, globalni igrač McKinsey koji iza sebe ima razgranatu paletu usluga, otvara kancelariju u Beogradu krajem ove godine ili početkom naredne. Međutim, teško je naći savetnike čiji je primarni posao privremeni menadžment (PM). I to nije ekskluzivna karakteristika samo konsultantskih kancelarija u ovom regionu, već važi za celu Evropu.

Sa strane

Usluga PM podrazumeva obezbeđivanje višeg ili srednjeg menadžmenta kompaniji koji treba da popuni planirane ili iznenadne praznine nastale u menadžerskom timu. Takođe, kompanija može da zatraži pomoć privremenih menadžera na kraći ili srednji rok u situaciji radikalnog restrukturiranja, poboljšanja rezultata ili kad se traži brzina završavanja projekata visokog prioriteta. PM je spas kada je preduzeću teško da nađe

PM je spas kada je preduzeću teško da nađe kvalifikovano osoblje za visoko rizične poslovne poduhvate

kvalifikovano osoblje, ili pre, ili u procesu otpočinjanja novih, visoko rizičnih, poslovnih poduhvata.

Reklo bi se, ništa što ostale konsultantske kuće ne mogu da urade. Međutim, dok one obično mogu da ponude pojedince-stručnjake regrutovane iz različitih oblasti, kompanije za privremeni menadžment imaju do pet senior menadžera koji su spremni da rade privremeni menadžment sa podrškom konsultanata. U zavisnosti od situacije u kompaniji-klijentu, ta grupa naraste i do petnaest ljudi. Primer takve firme u Srbiji

Delokrug PM

- Obezbeđivanje visokog i srednjeg nivoa menadžmenta
- Obezbeđivanje kvalifikovanog osoblja za otpočinjanje novih poslovnih poduhvata
- Restrukturiranje
- Potreba za brzim završavanjem započetog poslovnog projekta
- Optimizacija poslovanja (smanjenje troškova, bolja iskorišćenost ljudskih i tehničkih resursa kompanije, implementacija arhitekture menadžmenta)
- Razvoj prodajnih alata (planiranje, analiza tržišta, stvaranje strategije za ulaz na nova tržišta itd)

je internacionalna kompanija za privremeni menadžment i konsalting Kolaja & Partners. U svom portfoliju ova kompanija ima poznate evropske kompanije, a u Srbiji su zvanično poznati po restrukturiranju Pivare Čelarevo (sada Carlsberg Serbia) u post-privatizacionom procesu, kao i po optimizaciji procesa u poznatom domaćem proizvođaču sokova Fresh&Co. Trenutno su u fazi pregovora sa nekolicinom potencijalnih klijenata iz raznih industrija. Za kraj godine planira se i otvaranje regionalne kancelarije u Beogradu.

Ewa Rytka, izvršni direktor Kolaja & Partners u razgovoru za Ekonomist magazin napominje da je teško oceniti kakva je konkurencija među kompanijama za privremeni menadžment. Kako kaže, konkurenata u Evropi skoro da i nema. Najbližije po konceptu su kompanije Alvarez & Marsal i Alix-Partners iz SAD.

Naime, PM nije sedenje u lepoj kancelariji i održavanje brojnih prezentacija sa analizama i preporukama namenjenim rukovodstvu preduzeća koje je zatražilo pomoć. Preciznije rečeno, nakon što tim privremenih menadžera uradi inicijalnu strategiju koja se u slučaju restrukturiranja naziva operaciona revizija, otpočinje se sa implementacijom tih preporuka zajedno sa preduzećem, kako bi PM bio siguran da preporuke u praksi zaista „rade“.

„Pregovaramo ako treba sa dobavljačima, sindikatima, ili proveravamo zastoj na proizvodnoj liniji. Razvijamo promenu procesa proizvodnje kako bismo utvrdili da kompanija ne troši suviše sirovina“, ilustruje Rytka.

Samo za velike

Angažovanje PM ne znači da je firma u stečaju, ili pred bankrotstvom. Čak naprotiv. Privremeni menadžeri često pomažu klijen-

Uslugu PM mogu da priušte samo kompanije sa prihodima većim od 30 miliona evra godišnje

tima na planu razvoja njihovog poslovanja kao što je lansiranje novih proizvoda na tržište ili razvoj prodajne mreže. Sa druge strane, to što kompanija ima neki problem nije jedini i dovoljan uslov da angažuje privremene menadžere. Naime, pre nego što PM prihvati posao, dobro se analizira da li će se usluga isplatiti. „Nije cilj da uzmemo novac, već da kompanija proradi“, podvlači Rytka. U fazi operacione revizije rade se evaluacije da li će biti značajnog uticaja usluge PM i da li je moguće postići dovoljno uštede u prvih nekoliko meseci projekta, kako kompanija ne bi bila na gubitku jer je angažovala privremene menadžere.

Kako kaže Rytka, uslugu PM mogu da priušte samo kompanije sa prihodom koji može da izdrži privremeni menadžment, odnosno sa prihodima većim od 30 miliona evra godišnje. Dakle, malim preduzećima pre treba usluga jednog čoveka, možda biznis anđela koji je spreman da uloži i finansijska sredstva i vreme za upravljanje malom kompanijom.

„Projekat privremenog menadžmenta obično traje od šest do 18 meseci i može biti skup, ali rezultati postignuti u kompanijama u kojima je korišćen PM, dovoljno govore sami za sebe. U zavisnosti od vrste biznisa kojim se bavi kompanija za koju radimo, u toku ovakvih projekata naš tim može da donese uštedu od 5 do 15 odsto u poređenju sa



foto: Arhiva

postojećom strukturom troškova budžeta", objašnjava Rytka.

Cena angažovanja PM je najčešće uslovljena regionom i stanjem u kom se nalazi kompanija. Ili kraće: što viši rizik, to veća cena. Često se u projektima privremenog menadžmenta, deo zarade privremenih menadžera vezuje za dobit koju klijenti ostvare vođeni upravo PM-om. Drugim rečima, obavljen posao PM-a, naplati se vlasničkim udelom u kompaniji. Jer, ako ima pozitivnih promena u poslovanju klijenta, i privremeni menadžeri će biti isplaćeni preko cene akcije koja poraste u odnosu na vreme pre aktiviranja PM-a.

Problemi

Iskustvo kompanije Kolaja & Partners iz istočne i centralne Evrope ukazuje na to da kompanije obično traže pomoć PM-a kada ih pritisak tržišta nateraju da sprovedu promene koje bi njihovim firmama pomogle da ostanu konkurentne. Rastuća konkurencija u određenom sektoru često za posledicu ima pad cena, pa kompanija mora da pronade

Cena angažovanja PM je najčešće uslovljena regionom i stanjem u kom se nalazi kompanija. Ili kraće: što viši rizik, to veća cena

način da u takvim tržišnim uslovima održi profit na uobičajenom nivou. Uloga PM-a u ovakvim situacijama može biti dvojaka: podrška u optimizaciji poslovanja kompanije ili podrška u razvoju prodajnih alata. Kompanijama koje se brzo razvijaju, obično je u određenim fazama potrebna pomoć u stvaranju organizacione strukture kako bi podržali svoj rast.

Ono što sigurno važi za sve kompanije, bilo one dobre ili manje dobre, jeste da je svaki proces promene težak. Na primer, restrukturiranje kao obrt u načinu poslovanja izaziva

Privremeni menadžeri: nisu omiljeni, ali su korisni

nesigurnost i za zaposlene i za organizaciju, a kod angažovanih privremenih menadžera veliki stres.

„Na svaku nevolju u koju kompanija upadne, ljudi gledaju iz perspektive gubljenja posla. To je naročito problem u velikim fabrikama u malim sredinama, koje hrane trećinu grada. A dolazak privremenog menadžmenta ne znači obavezno olakšanje, već često otpuštanje jednog broja radnika“, kaže Rytka. Način da se razbije neprijatna atmosfera koja se stvara u kompaniji ulaskom privremenog menadžmenta, jeste da privremeni menadžeri zaposlene što detaljnije informišu o situaciji u firmi, zatim kakav će uticaj PM imati na srednji i duži rok na kompaniju. Sa druge strane, postojeći menadžment treba uveriti da uloga PM nije da utvrdi njihovu nekompetentnost, već da zajedničkim timskim radom doprinesu boljem poslovanju firme. „Svesna sam da mi nismo baš najomiljeniji ljudi u kompaniji, ali kad nas posle nekog vremena zaposleni dočekaju s osmehom, to je najveća satisfakcija“, priznaje Rytka. ✕