



JAK UŻYWAĆ SUCCESS FEE

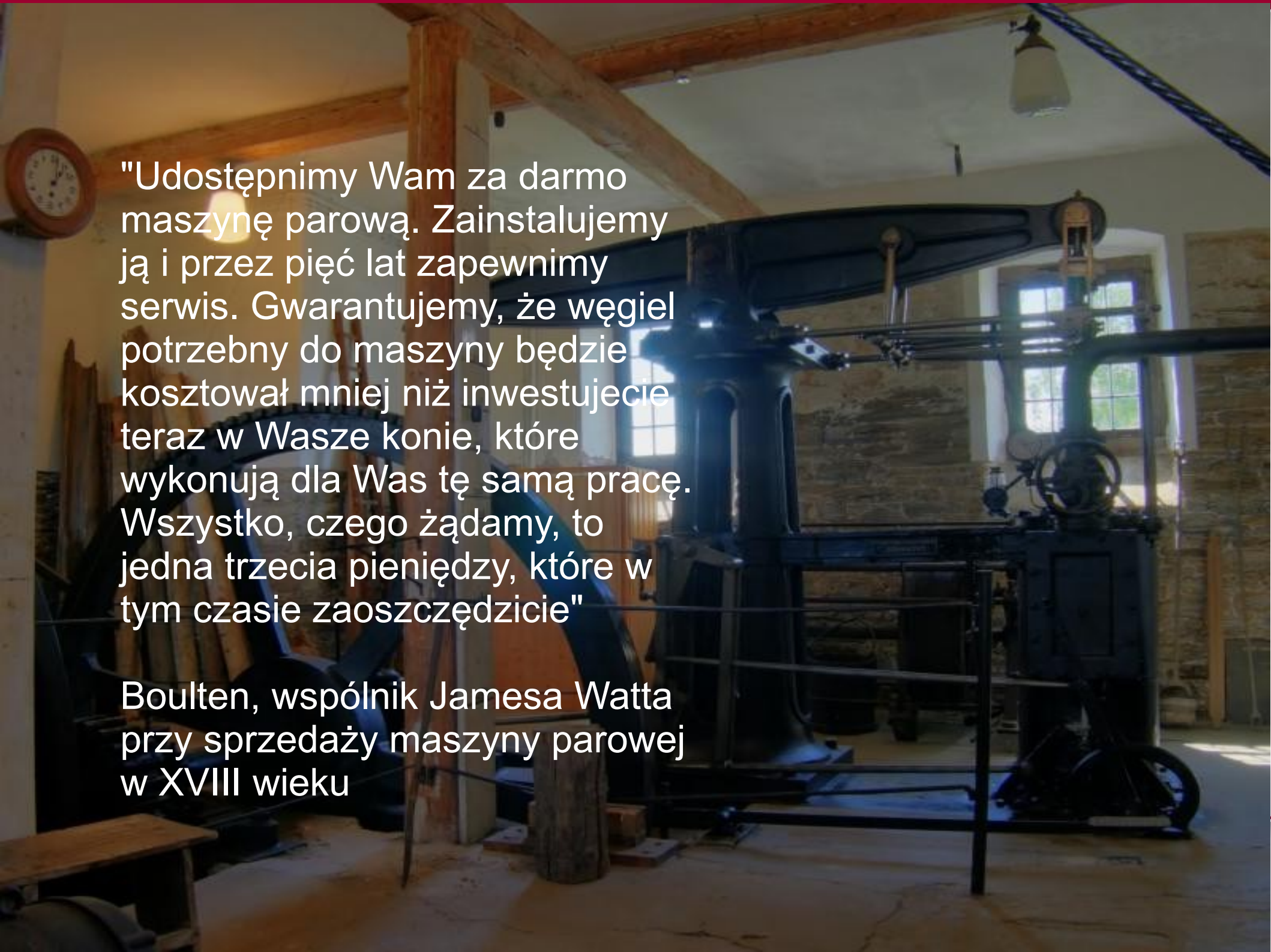
W UMOWACH INTRIM MANAGEMENT

STOWARZYSZENIE
INTERIM
MANAGERS



SIM

2IW

A large, dark, cast-iron steam engine is the central focus of the image. It is situated in a room with exposed wooden beams and stone walls. The engine features a prominent flywheel on the left side and a complex arrangement of pipes and valves. A window in the background allows natural light to illuminate the scene. A clock is visible on the wall to the left of the engine.

"Udostępnimy Wam za darmo maszynę parową. Zainstalujemy ją i przez pięć lat zapewnimy serwis. Gwarantujemy, że węgiel potrzebny do maszyny będzie kosztował mniej niż inwestujecie teraz w Wasze konie, które wykonują dla Was tę samą pracę. Wszystko, czego żądamy, to jedna trzecia pieniędzy, które w tym czasie zaoszczędzicie"

Boulton, wspólnik Jamesa Watta przy sprzedaży maszyny parowej w XVIII wieku

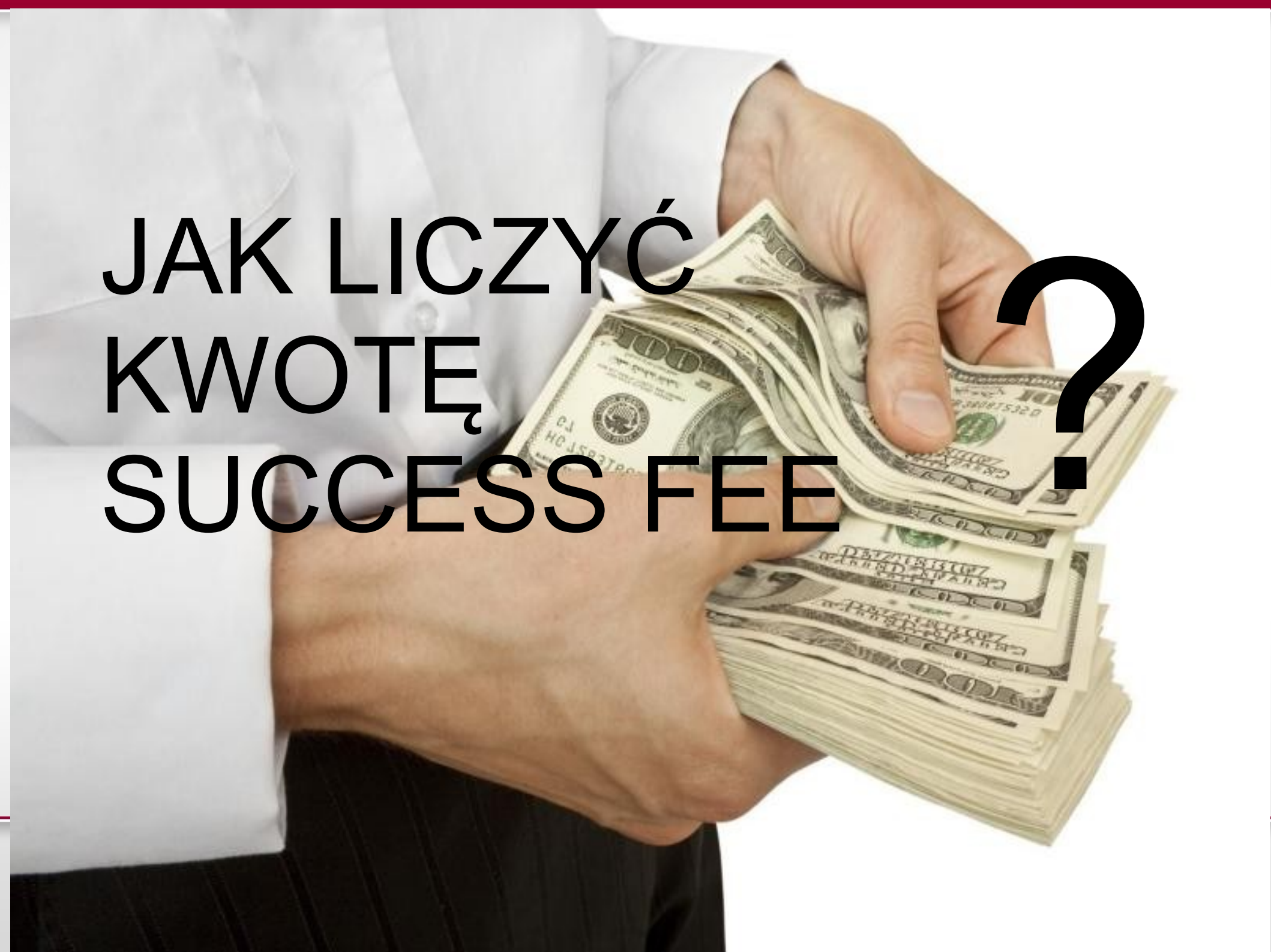


SUCCESS FEE

wynagrodzenie uzależnione od efektu wykonanej pracy.

JAK PRZEKONAĆ
KLIENTA O
WARTOŚCI
EFEKTU PRACY



A close-up photograph of a person's hands holding a thick stack of US dollar bills. The person is wearing a white dress shirt and a dark pinstriped suit jacket. The bills are fanned out, showing various denominations, including \$100 and \$50 bills. The background is plain white.

**JAK LICZYĆ
KWOTĘ
SUCCESS FEE**

?

JAKĄ UMOWĄ SIĘ
ZABEZPIECZYĆ ?

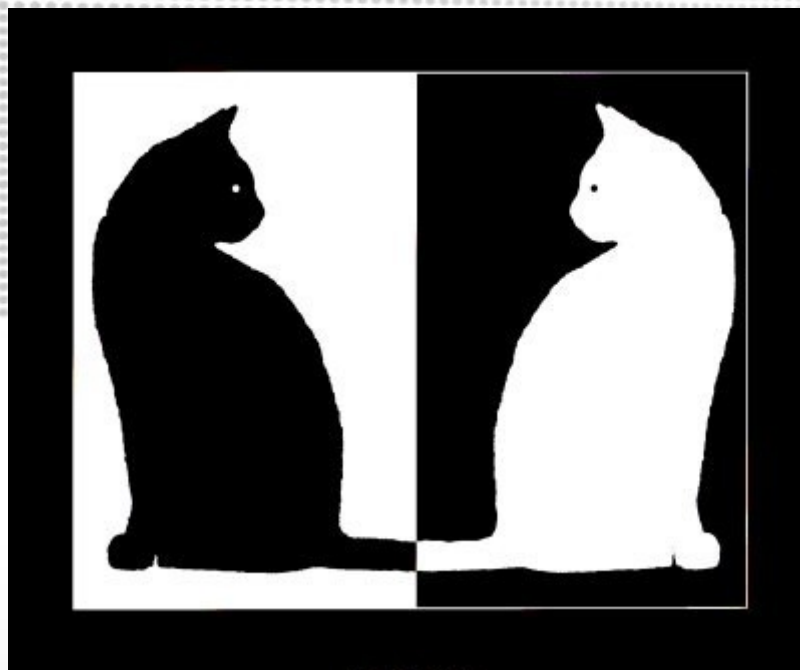


Date
Signature
Print Name
Address
Phone No.



Kategoria postrzegania pracy IM-a

WARTOŚĆ



KOSZT

**Wartość dodana
w ocenie klienta**



**Problem (potrzeba)
klienta nośnikiem
wartości**





UWAGA
na dosłowne
adresowanie
potrzeb

- Zrozumienie problemu klienta
- Zrozumienie paradygmatów klienta
- Wizja zmiany, ścieżki dojścia, efektów

- Jak zostaną odebrane przez klienta,
- Jak zostanie oceniona ich wartość,
- Czy w trakcie projektu można zmienić paradygmaty



FAZA 1 – DIAGNOZA PROBLEMU,
OKREŚLENIE OCZEKIWAŃ,
OSZACOWANIE OPŁACALNOŚCI

NARZĘDZIE NR 1

OFERTA I WYKAZ POTRZEB BIZNESOWYCH

- Refleksja co do rzeczywistych potrzeb i problemów
- Parafraza komunikatów klienta – dowód zrozumienia
- Prezentacja korzyści oczekiwanej przez klienta
- Dowód kompetencji
- Rozróżnienie rekrutacji pracownika i sprzedaży im-a

KONKURENCYJNA CENA

Konkurencyjna nie
znaczy NISKA.

To cena, którą

WARTO

zapłacić



- Propozycja **WAROŚCI DLA KLIENTA**
- Analiza kosztowa z uwzględnieniem ryzyk
- Formuła 'success fee'

Metoda zwyczajowa

Stawka dzienna IM-a to 1%
wynagrodzenia rocznego brutto
pracownika etatowego.

Wahania +30% / - 30%

ZASADA

1%

Praktyka rynku IM w Wielkiej Brytanii

Sposób wartości dodanej

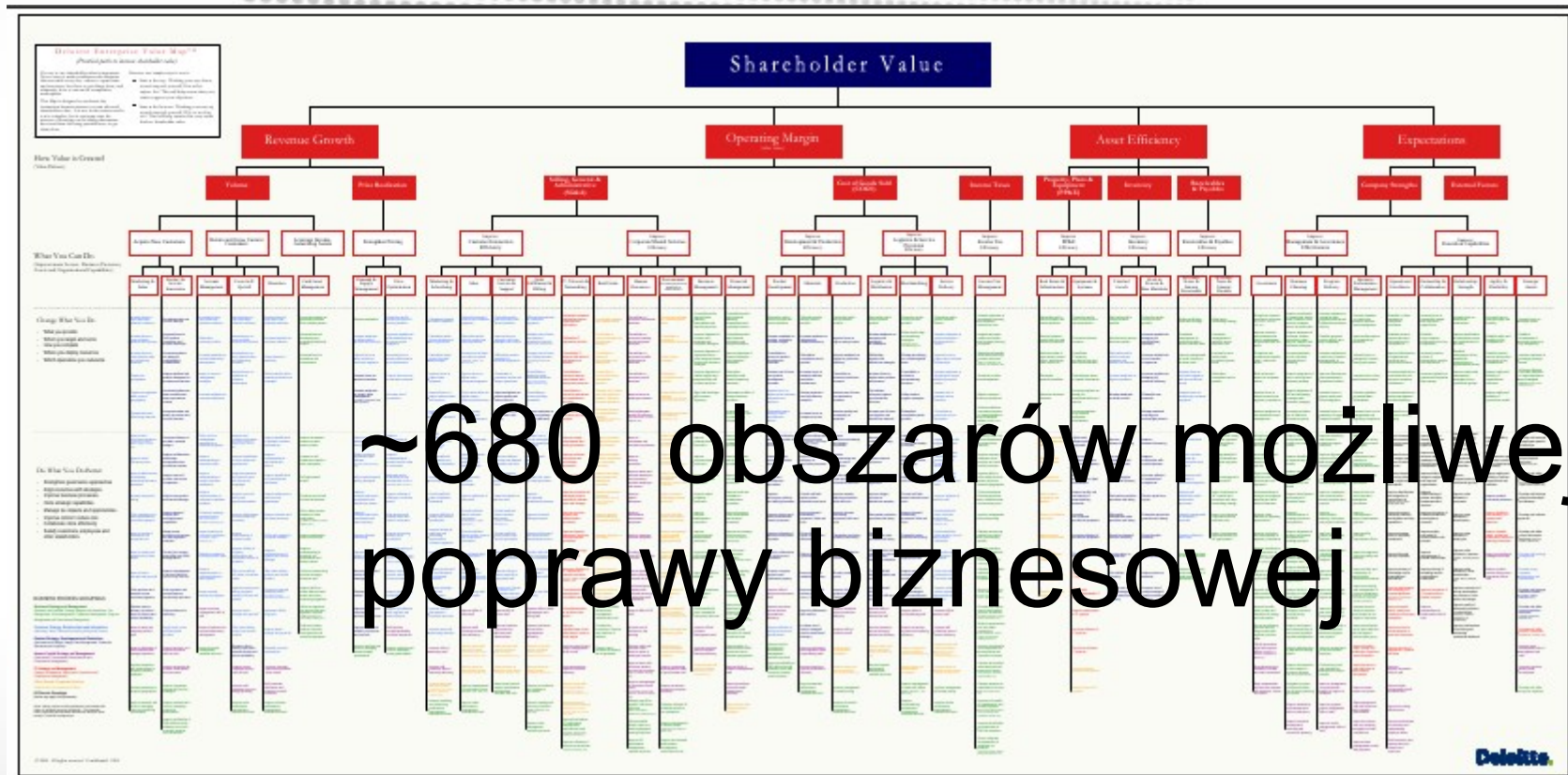
ZASADA
30%

Wynagrodzenie IM-a wynosi 30% wytworzonej dzięki niemu wartości dodanej.

Najczęściej przyjmuje się wartość wytworzoną w ciągu 12 miesięcy od zakończenia projektu na podstawie zaplanowanych i potwierdzonych przez KPI zmian/zadań zrealizowanych przez IM-a

Potencjalne miejsca kreowania wartości

Deloitte Enterprise Value Map™
(Practical paths to increase shareholder value)



<http://goo.gl/MRuR1k>

Asset Efficiency

Property, Plant & Equipment (PP&E)

Inventory

Receivables & Payables

Improve PP&E Efficiency

Improve Inventory Efficiency

Improve Receivables & Payables Efficiency

Real Estate & Infrastructure

Equipment & Systems

Finished Goods

Work in Process & Raw Materials

Accounts, Notes & Interest Receivable

Accounts, Notes & Interest Payable

Real Estate & Infrastructure	Equipment & Systems	Finished Goods	Work in Process & Raw Materials	Accounts, Notes & Interest Receivable	Accounts, Notes & Interest Payable
Rationalize and/or refocus product and service portfolios	Rationalize and/or refocus product and service portfolios	Rationalize and/or refocus product portfolio	Rationalize and/or refocus product portfolio	Refine credit/days-receivable strategy	Refine days-outstanding strategy
Develop business models with low real estate requirements	Outsource business functions	Develop low-inventory business models	Increase emphasis on designing for manufacturing efficiency	Coordinate management of credit/receivables across business units	Coordinate management of payables across business units
Reduce number of data centers, branch offices, dealerships, retail outlets, etc.	Consolidate IT systems, production lines and service mechanisms	Rationalize and/or refocus customer segments and distribution channels	Increase emphasis on use of common components	Improve management of credit risk across business units	Increase focus on vendors with favorable payment terms
Rationalize production facilities	Defer/change timing of capital investments	Increase emphasis on high-turn products	Increase emphasis on designing for materials efficiency	Increase focus on customer segments with low credit/loan needs	Rationalize/consolidate vendor portfolio
Outsource business functions	Increase emphasis on design for manufacturability and service	Increase emphasis on build-to-order	Rationalize raw materials	Increase focus on creditworthy customer segments	
	Increase emphasis on preventive equipment		Manage materials sourcing on a		

Przykładowe wskaźniki do obliczeń

OPERACJA/PRODUKCJA

Operacja/Produkcja

Efektywność produkcji [czas standardowy(normatywny)/czas dostępny ludzi i maszyn]

% roboczogodzin przepracowanych do dostępnych

% nadgodzin

% godzin pracy maszyn do godzin dostępnych

% realizacji kosztorysu wytworzenia produktu

% terminowej realizacji planu produkcyjnego

Liczba reklamacji

Wartość reklamacji

Liczba wewnętrznych zgłoszeń braku

% kosztów braków do wartości produkcji

% dostępności maszyn i urządzeń – [czas nieplanowanego przestoju/zaplanowany czas pracy]

Liczba zdarzeń grożących naruszeniem bezpieczeństwa

Liczba zaleceń pokontrolnych

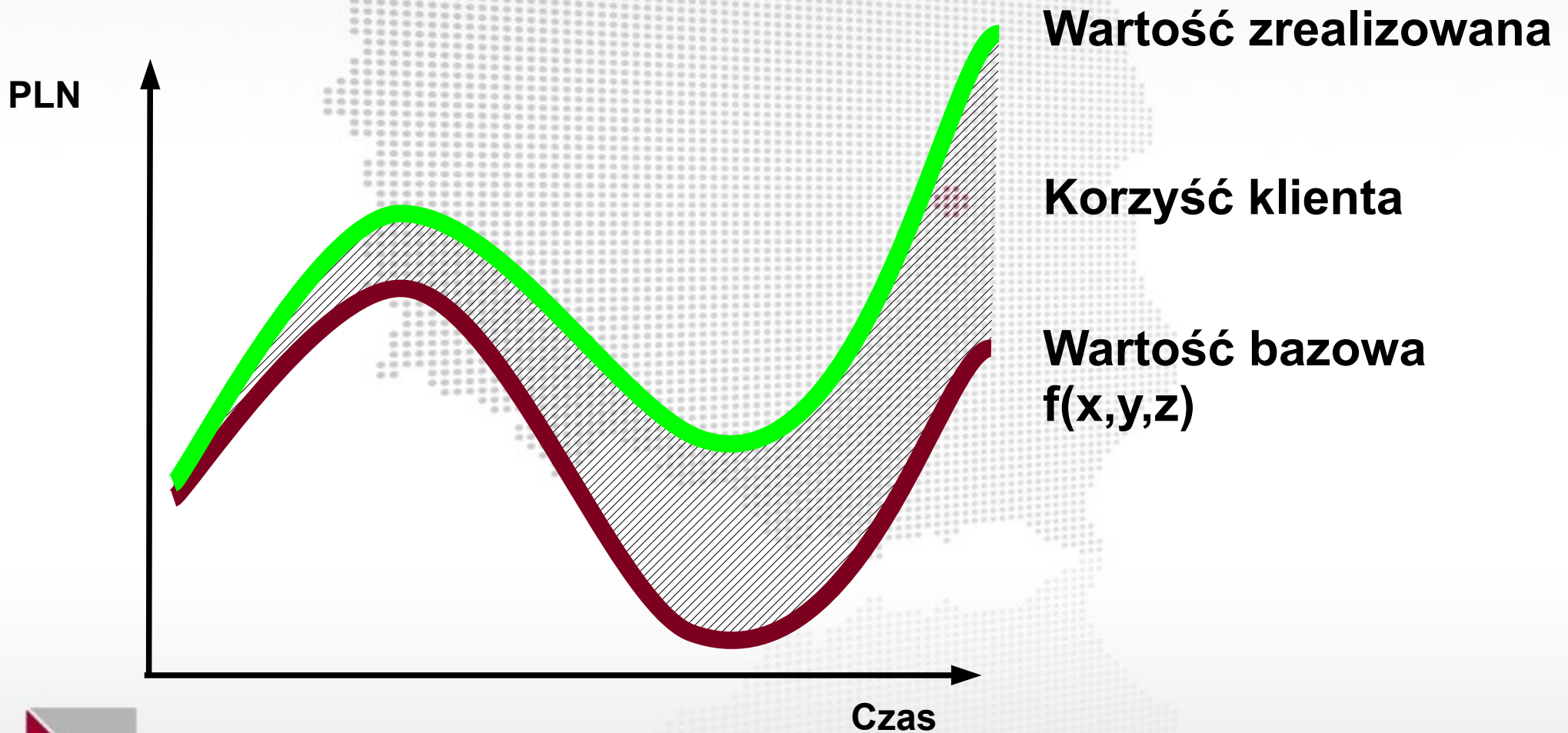
% realizacji zadań wynikających ze strategii

% czas normatywny produkcji wg dokumentacji do rzeczywistego czasu realizacji

% zadań produkcyjnych zrealizowanych niezgodnie z pierwotnym planem

% dostaw zrealizowanych nieterminowo

Obliczanie korzyści klienta z użyciem wartości bazowej KPI



Przykładowe podstawowe metody obliczenia wartości przysporzonej klientowi



Przykładowe podstawowe metody obliczenia wartości przysporzonej klientowi

Nazwa	Wartość	Wzór wartości finansowej
Zarząd		
Zysk	Wzrost zysku	$\text{Zysk} - \text{Zysk bazowy}$
EBITDA	Wzrost EBITDA	$\text{EBITDA} - \text{EBITDA bazowa}$
Kapitał obrotowy	Zmniejszenie kosztów finansowania kapitału	$\{(\text{Wartość kapitału obrotowego} - \text{Kapitał obrotowy bazowy}) * (\text{stopa procentowa kredytu lub lokaty})\}$
Sprzedaż		
Wartość sprzedaży / handlowca	Wzrost efektywności sprzedaży	$\{((\text{Wartość sprzedaży} / \text{liczba handlowców}) - (\text{Wartość sprzedaży bazowa} / \text{liczba handlowców bazowa})) * \text{liczba handlowców}\}$
Wartość marży / handlowca	Wzrost efektywności marży	$\{((\text{Wartość marży} / \text{liczba handlowców}) - (\text{Wartość marży bazowa} / \text{liczba handlowców bazowa})) * \text{liczba handlowców}\}$
Wartość pozyskanych klientów, którzy dokonali minimum 2 zakupów	Wzrost wartości zasobu 'baza klientów'	$\{\text{Średnia wartość rocznej marży generowanej przez klienta} * \text{liczba pozyskanych klientów}\}$
Produkcja		
Efektywność pracy	Wzrost efektywności pracy	$\{((\text{godziny standardowe (normatywne)} / \text{godziny dostępne (godziny standardowe (normatywne) bazowe} / \text{godziny dostępne bazowe})) * \text{wartość produkcji w okresie bazowej}) - \text{wartość produkcji w okresie bazowej}) * \text{godziny dostępne}\}$
Braki i odpady	Redukcja odpadów	$\{((\text{wartość braku odpadu bazowa} / \text{wartość produkcji bazowej}) - (\text{wartość braku odpadu} / \text{wartość produkcji})) * \text{wartość produkcji}\}$
Produkcja w toku	Zmniejszenie kosztów finansowania kapitału	$\{((\text{wartość produkcji w toku bazowa} / \text{wartość produkcji w okresie bazowej}) - (\text{wartość produkcji w toku} / \text{wartość produkcji})) * \text{wartość produkcji}\}$
Reklamacje	Redukcja kosztów reklamacji	$\{((\text{wartość reklamacji bazowa} / \text{wartość sprzedaży bazowej}) - (\text{wartość reklamacji} / \text{wartość sprzedaży})) * \text{wartość sprzedaży}\}$
Dostępność zasobów produkcyjnych (tylko w przypadku braku mocy produkcyjnych)	Oszczędność wydatków inwestycyjnych; Zwiększenie marży	$\{(\text{czas dostępny} - \text{czas dostępny bazowy}) * \text{liczba jednostek na rbh} * \text{marża na 1 jednostce produkcji}\}$
Logistyka		
Efektywność pracy	Wzrost efektywności pracy	$\{((\text{godziny standardowe (normatywne)} / \text{godziny dostępne} / (\text{godziny standardowe (normatywne) bazowe} / \text{godziny dostępne bazowe})) * \text{godziny dostępne} * \text{stawka za godzinę})\}$
Wartość magazynu materiałów i surowców	Zmniejszenie kosztów finansowania kapitału	$\{((\text{wartość magazynu bazowa} / \text{wartość produkcji w okresie bazowej}) - (\text{wartość magazynu} / \text{wartość produkcji w okresie})) * \text{wartość produkcji w okresie} * (\text{stopa procentowa kredytu lub lokaty})\}$
Wartość magazynu wyrobów gotowych	Zmniejszenie kosztów finansowania kapitału	$\{((\text{wartość magazynu bazowa} / \text{wartość sprzedaży w okresie bazowej}) - (\text{wartość magazynu} / \text{wartość sprzedaży w okresie})) * \text{wartość sprzedaży w okresie} * (\text{stopa procentowa kredytu lub lokaty})\}$
Objętość magazynu (tylko w przypadkach możliwości odsprzedaży/rezygnacji z magazynu)	Oszczędność wydatków inwestycyjnych; Zwiększenie przychodów	$\{(\text{koszt magazynowania bazowy} / \text{wartość sprzedaży bazowej}) - (\text{koszt magazynowania} / \text{wartość sprzedaży}) * \text{wartość sprzedaży}\}$
Koszty dystrybucji/transportu	Zwiększenie efektywności transportu	$\{(\text{koszt transportu bazowy} / \text{wartość sprzedaży bazowej}) - (\text{koszt transportu} / \text{wartość sprzedaży}) * \text{wartość sprzedaży}\}$
Koszty dystrybucji/transportu	Zwiększenie efektywności transportu	$\{((\text{koszt transportu bazowy} / (\text{masa transportowana bazowa} * \text{liczba przejechanych kilometrów bazowa})) - (\text{koszt transportu} / (\text{masa transportowana} * \text{liczba przejechanych kilometrów})) * (\text{masa transportowana} * \text{liczba przejechanych kilometrów})\}$

17 wzorów wartości
4 obszarów biznesowych

Przykładowe podstawowe metody obliczenia

Kapitał obrotowy

Zmniejszenie kosztów finansowania kapitału

WZÓR OBLICZEŃ:

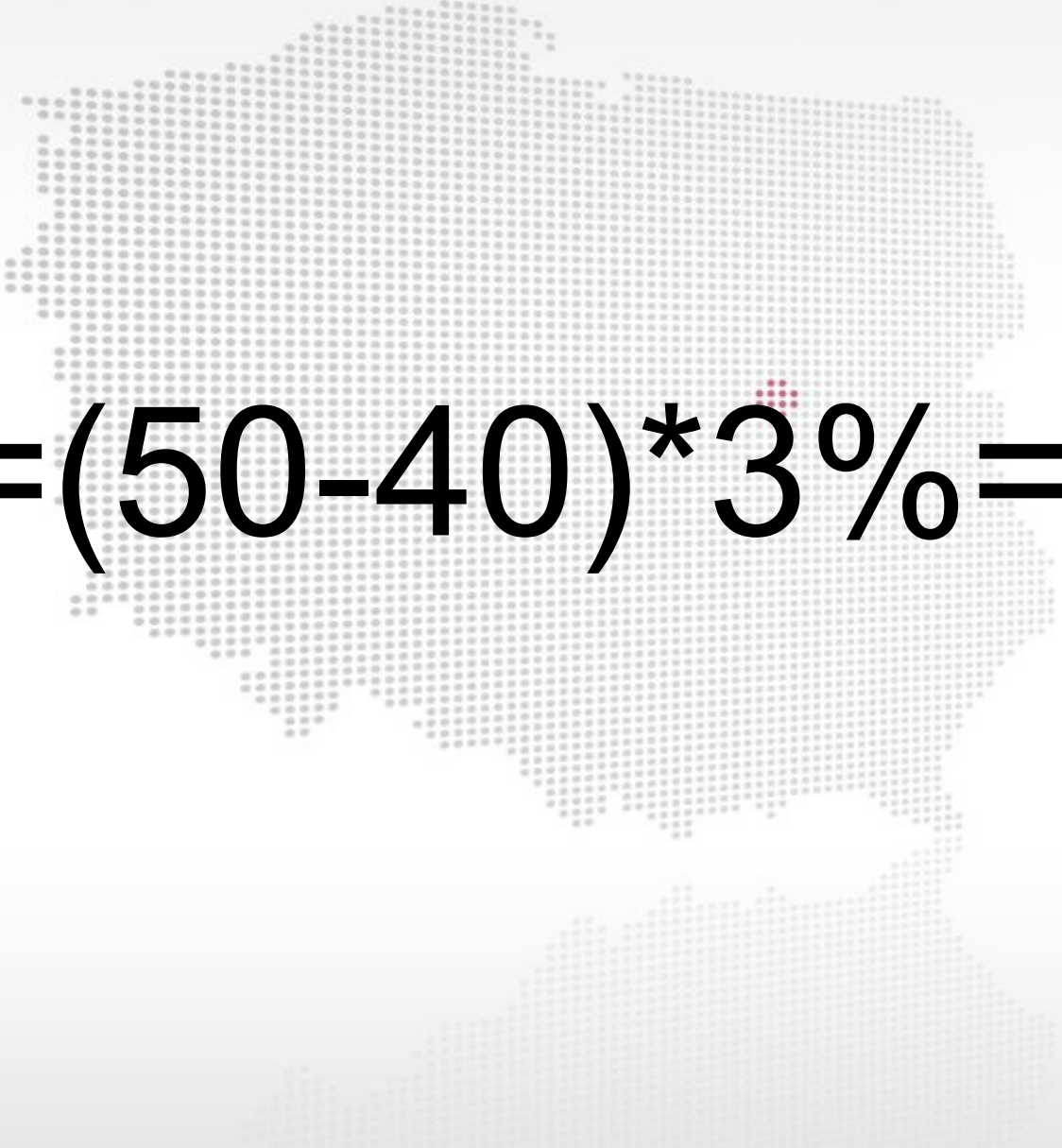
$$W=(Kb-K)*S$$

W= Wartość dla klienta

K = Wartość kapitału obrotowego

Kb= Kapitał obrotowy bazowy

S= Stopa procentowa lokaty **3%**


$$W = (50 - 40) * 3\% = 0,3$$

Przykładowe podstawowe metody obliczenia

Rozumienie wartości w ocenie klienta

Kapitał obrotowy

Zmniejszenie kosztów finansowania kapitału

WZÓR OBLICZEŃ:


$$W=(Kb-K)*S$$

W= Wartość dla klienta

K= Wartość kapitału obrotowego

Kb= Kapitał obrotowy bazowy

S= Stopa procentowa kredytu **20%**


$$W = (50 - 40) * 20\% = 2$$

Przykładowe podstawowe metody obliczenia

Rozumienie wartości w ocenie klienta

Kapitał obrotowy

Zmniejszenie kosztów finansowania kapitału

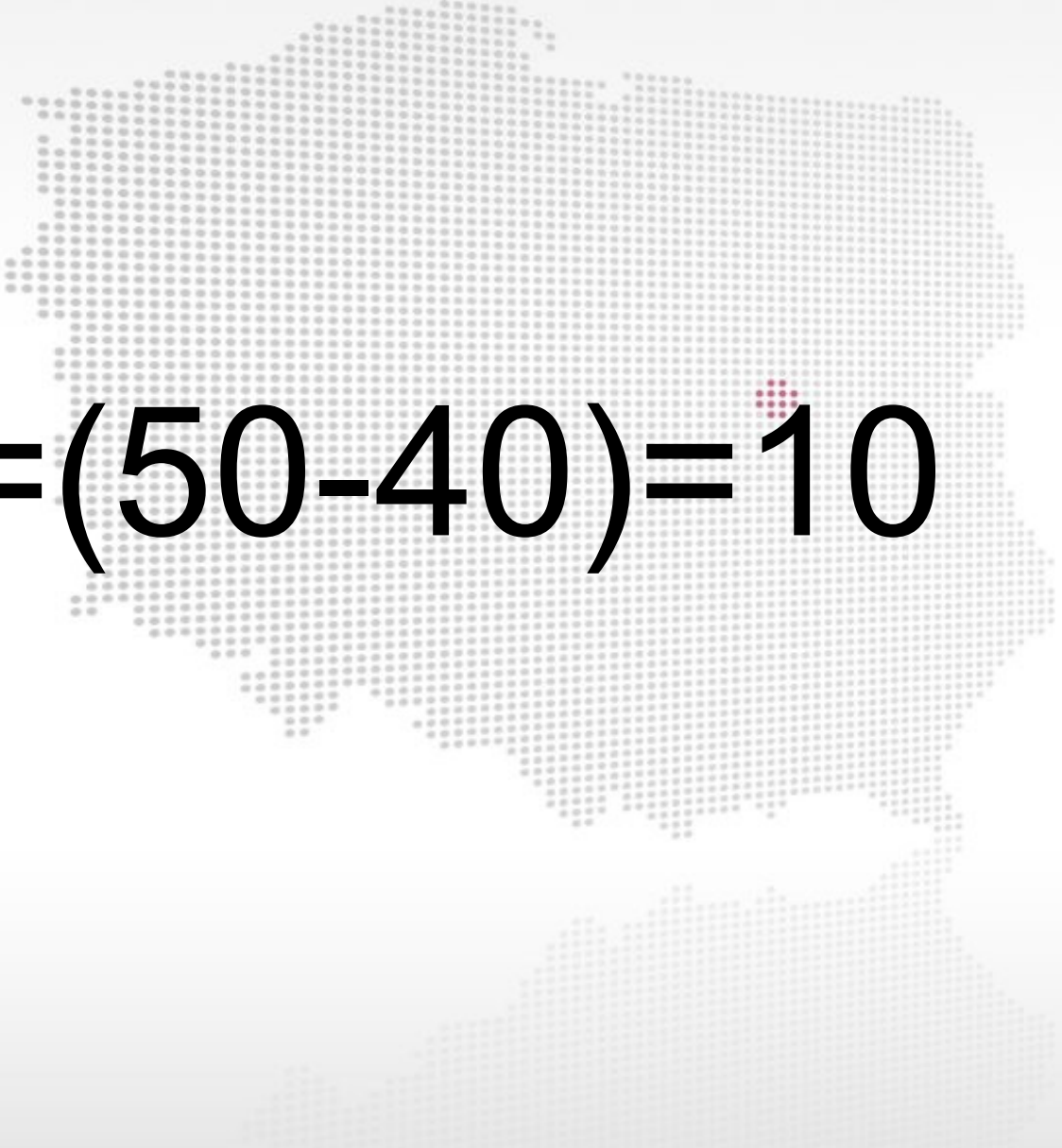
WZÓR OBLICZEŃ:

$$W=(Kb-K)$$

W= Wartość dla klienta

K= Wartość kapitału obrotowego

Kb= Kapitał obrotowy bazowy


$$W = (50 - 40) = 10$$

Przykładowe podstawowe metody obliczenia

Efektywność pracy

Wzrost efektywności pracy

WZÓR OBLICZEŃ:

$$W = ((G_s/G_d)/(G_{sb}/G_{db}) - 1) * G_d * S$$

G_s = godziny standardowe (normatywne)

G_d = godziny dostępne

G_{sb} = godziny standardowe (normatywne) bazowe

G_{db} = godziny dostępne bazowe

S = stawka za godzinę

Nazwa	Wartość	
Zarząd		
Zysk	Wzrost zysku	
EBITDA	Wzrost EBITDA	
Kapitał obrotowy	Zmniejszenie kosztów finansowania kapitału	●
Sprzedaż		
Wartość sprzedaży / handlowca	Wzrost efektywności sprzedaży	
Wartość marży / handlowca	Wzrost efektywności marży	
Wartość pozyskanych klientów, którzy dokonali minimum 2 zakupów	Wzrost wartości zasobu 'baza klientów'	●
Produkcja		
Efektywność pracy	Wzrost efektywności pracy	●
Braki i odpady	Redukcja odpadów	
Produkcja w toku	Zmniejszenie kosztów finansowania kapitału	●
Reklamacje	Redukcja kosztów reklamacji	
Dostępność zasobów produkcyjnych (tylko w przypadku braku mocy produkcyjnych)	Oszczędność wydatków inwestycyjnych; Zwiększenie marży	●
Logistyka		
Efektywność pracy	Wzrost efektywności pracy	
Wartość magazynu materiałów i surowców	Zmniejszenie kosztów finansowania kapitału	
Wartość magazynu wyrobów gotowych	Zmniejszenie kosztów finansowania kapitału	
Objętość magazynu (tylko w przypadkach możliwości odsprzedaży/rezygnacji z magazynu)	Oszczędność wydatków inwestycyjnych; Zwiększenie przychodów	●
Koszty dystrybucji/transportu	Zwiększenie efektywności transportu	●
Koszty dystrybucji/transportu	Zwiększenie efektywności transportu	

UWAGA

Projekty realizowane są dla zaspokojenia potrzeb.

Wygenerowanie korzyści finansowej podpowiada sposób na sfinansowanie projektu.

Dylematy klienta

Czy zna się na tym (ja nie mam pojęcia)?

Czy może mi pomóc?

Czy można mu zaufać (etyka)?

Skoro go nie kontroluję, czy mnie nie oszuka?

SUCCESS FEE

Nie boję się uzależnić wypłaty części mojego wynagrodzenia od osiągnięcia rezultatów ponieważż:

- znam się na tym,
- wiem jak to zrobić w tych konkretnych warunkach (kontroluję ryzyko),
- umiem kontrolować przebieg zmian i biorę odpowiedzialność za rezultat
- mogę realnie pomóc,
- partycypuję w ryzyku i zysku przedsięwzięcia

POTWIERDZENIE WYKONALNOŚCI



SUCCESS FEE A PREMIA

Konstrukcja wynagrodzenia

§ 8.1.2

§ 8.1.1

§ 8.2; Załącznik nr 3



FAZA 1 – DIAGNOZA PROBLEMU,
OKREŚLENIE OCZEKIWAŃ,
OSZACOWANIE OPŁACALNOŚCI

NARZĘDZIE NR 2

UMOWA WRAZ Z ZAŁĄCZNIKAMI

- Zapis oczekiwań, praw i obowiązków stron
- Zdefiniowanie relacji
- Określenie produktów i celów
- Określenie wielkości i trybu wynagrodzenia
- Procedury awaryjne

FAZA 2 – ANALIZA, WDROŻENIE
I MONITOROWANIE EFEKTÓW

NARZĘDZIE NR 3

ARKUSZ ANALIZY KORZYŚCI I KOSZTÓW

- Projekt rozwoju sytuacji co do działań, efektów, kosztów
- Akceptacja stron
- Zobowiązanie stron do współpracy przy realizacji

Analiza korzyści i kosztów projektu

projekt: Podniesienia o 30%, w okresie 6 miesięcy, przychodów generowanych przez dział sprzedaży

firma: ACME Sp.z o.o.

Sponsor: Jan Nowak

IM: Jan Kowalski

nr	GŁÓWNE STRUMIENIE DZIAŁAŃ	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
1	Analiza funkcjonowania działu sprzedaży i CRM	X											
2	Zasady funkcjonowania efektywnego działu sprzedaży (plany tygodniowe, normy aktywności, KPI)		X	X									
3	Koncepcja + zasady współdziałania kanałów dystrybucji			X	X								
4	System zarządzania działem sprzedaży (narzędzia: cele, KPI, plany, raporty, szablony i normy, procedury i instrukcje; w tym w CRM)				X	X	X						
5	Monitorowanie, nadzorowanie i korygowanie działania działu handlowego		X	X	X	X	X						
nr	KORZYŚCI (finansowe)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
1	Wzrost sprzedaży generowanej przez handlowców		200	300	500	700	900	900	900	900	900	900	900
2	Wzrost marży (tys PLN)		60	90	150	210	270	270	270	270	270	270	270
nr	KORZYŚCI (pozafinansowe)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
3	Efektywne i produktywnie wykorzystywanie czasu pracy handlowców			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	Jakościowe i skuteczne relacje z klientami				X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Poprawnie funkcjonujący CRM			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
nr	KOSZTY	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
1	Wynagrodzenie IM	34	34	23	23	23	23						
2	Koszty dodatkowe (samochód)	3	3	3	3	3	3						
3	Budżet projektu	5	5	5	5	5	5						
4													
...													
	SALDO (kpln)	-42	18	59	119	179	239	270	270	270	270	270	270
	Narastająco (kpln)	-42	-24	35	154	333	572	842	1 112	1 382	1 652	1 922	2 192

nr	GŁÓWNE STRUMMIENIE DZIAŁAŃ	M1	M2	M3	M4
1	Analiza funkcjonowania działu sprzedaży i CRM	X			
2	Zasady funkcjonowania efektywnego działu sprzedaży (plany tygodniowe, normy aktywności, KPI)		X	X	
3	Koncepcja + zasady współdziałania kanałów dystrybucji			X	X
4	System zarządzania działem sprzedaży (narzędzia: cele, KPI, plany, raporty, szablony i normy, procedury i instrukcje; w tym w CRM)				X
5	Monitorowanie, nadzorowanie i korygowanie działania działu handlowego		X	X	X
nr	KORZYŚCI (finansowe)	M1	M2	M3	M4
1	Wzrost sprzedaży generowanej przez handlowców		200	300	500
2	Wzrost marży (tys PLN)		60	90	150
KORZYŚCI (pozafinansowe)					
3	Efektywne i produktywne wykorzystywanie czasu pracy handlowców			X	X
4	Jakościowe i skuteczne relacje z klientami				X
5	Poprawnie funkcjonujący CRM			X	X
nr	KOSZTY	M1	M2	M3	M4
1	Wynagrodzenie IM	34	34	23	23
2	Koszty dodatkowe (samochód)	3	3	3	3
3	Budżet projektu	5	5	5	5
4					
...					
	SALDO (kpln)	-42	18	59	119
	Narastająco (kpln)	-42	-24	35	154

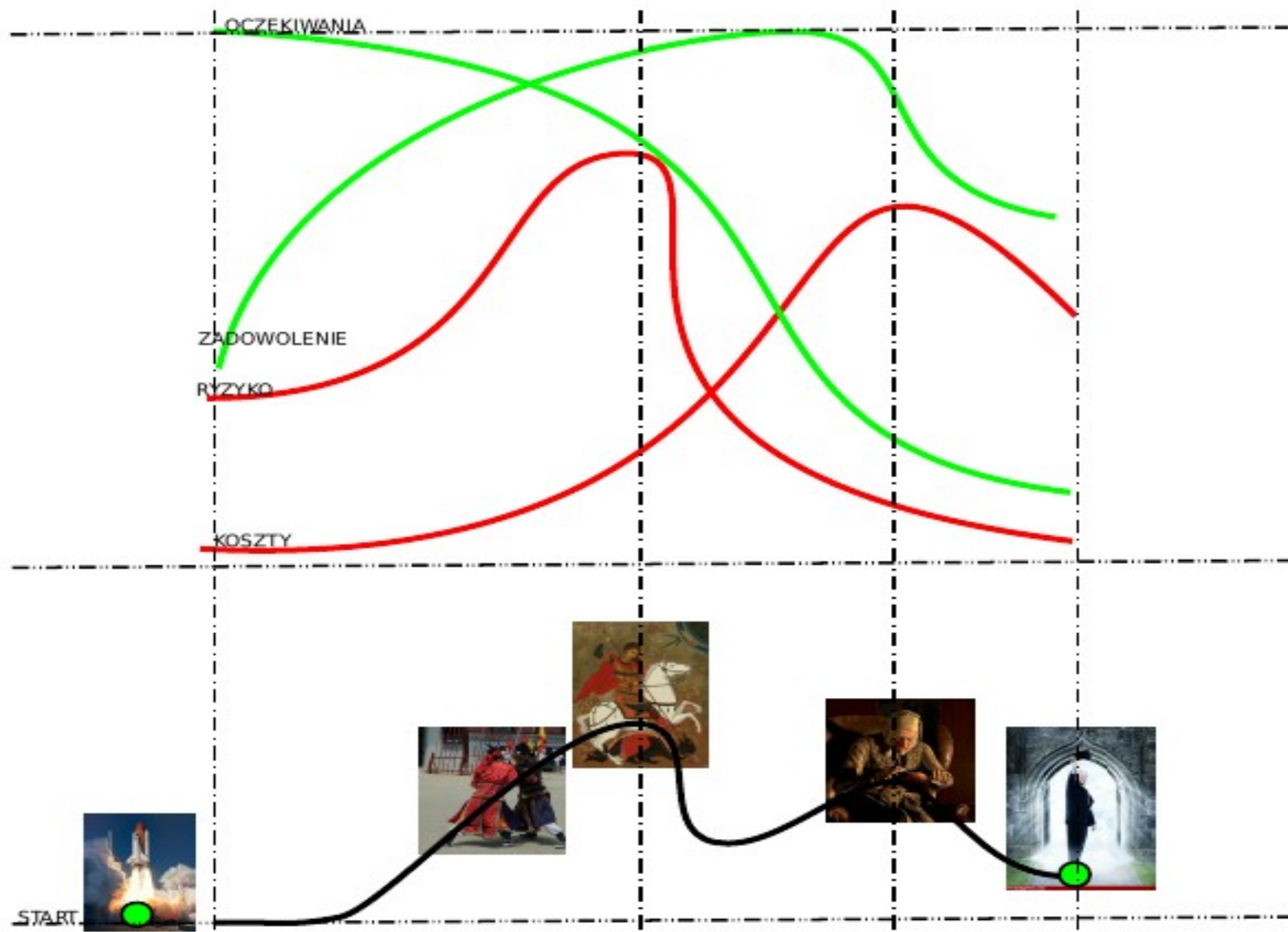
Success fee jako źródło problemów

Rozbieżności w interpretacji

Dochodzenie roszczeń

Pułapka podatkowa

Dynamika projektu zmiany



Górna granica Success Fee

Wynagrodzenie jest za pracę

Zysk jest za ryzyko

IM nie ryzykuje – IM wie jak osiągnąć rezultat.

Obliczanie korzyści

Wynikowość pracy (bezsprzeczne, zauważalne zmiany organizacyjne/biznesowe leżące u podstaw korzyści)

Prostota

Bezsprzeczność


Istotność (jeżeli zmiana wynosiła 15% to nie ma znaczenia, że błąd może być +/-2%)

Oczywiste wyjście poza możliwość przypadku

Bezpośrednie przełożenie na rachunek wyników (N-1)

Zgrubne założenia i wartości umowne

Doświadczenia

- Klient płaci za pracę a nie za ryzyko, formuła success fee uwiarygadnia IM-a i jego propozycję (jeżeli klient wie co kupuje i zna wartość - success fee jest niepotrzebne).
- Success fee nie może być za duże (% - towo, kwotowo).
- Istnieje górny pułap wynagrodzenia. 
- Poprawnie poprowadzony proces sprzedaży nie wymaga istotnego udziału success fee.
- Problemy z etyką mogą zdarzyć się na każdym kroku. Wyplata success fee powinna być zbalansowana z postępem prac/efektów.
- Gwarantem umowy z success fee są własne scenariusze postępowania w sytuacjach awaryjnych.
- Jeżeli klient otrzymał to czego chciał i jest zadowolony, nie będzie problemu z wyplata success fee.

Materiały do ściągnięcia

http://wendt.pl/success_fee/

<http://goo.gl/R3Y9bF>